

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS



ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUÍS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA
SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE
DIOS**

PRESENTADO POR: IRMA QUINTANILLA ORTIZ

Para optar el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: DR. FERNANDO VIGIL CORNEJO

LIMA PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Chapi:

Por haber guiado mis pasos y haberme dado la fuerza necesaria además de su infinita bondad, amor y consuelo para lograr mis objetivos.

A mis Padres:

Domingo y Visitación, con respeto y cariño por darme la vida y educación.

A mis Amados hijos :

Melissa, Cristel y Steven con el profundo amor, quienes son la razón de mi existir y el árbol de tallo duro cuya sombra crece día a día, dándome la fuerza e inspiración suficiente para ser mejor y darles así un ejemplo a seguir.

A mis Queridos Hermanos:

Ángel y Luz Marina, quienes junto a mi padre están en la gloria de Dios velando siempre nuestros pasos y aunque no los volveré a ver en esta tierra, siempre estarán en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Mater, la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y a su Escuela de Posgrado por su aporte a mi desarrollo personal y profesional, por acompañarme en mis estudios de Pre y Pos grado, finalmente en el proceso de Investigación y la elaboración de esta mi Tesis. Por guiarme y enseñarme que los caminos de la investigación son vastos y hay que recorrerlos con compromiso y alegría, porque solo así nos construimos como mejores seres humanos.

Un agradecimiento especial a mi asesor de tesis el Dr. Fernando Vigil Cornejo, por su dedicación, motivación, criterio y aliento, aún en la distancia y los inconvenientes propios.

Finalmente, a todas aquellas personas que contribuyeron al acceso de información requerida para lograr los objetivos trazados en esta Tesis.

ÍNDICE

INDICE.....	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I: FUNDAMENTO TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. MARCO HISTÓRICO	12
1.2. MARCO TEÓRICO	31
1.3. MARCO CONCEPTUAL	31
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	33
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
2.2.1. <i>Descripción de la realidad problemática.....</i>	<i>33</i>
2.1.2. <i>Antecedentes Teóricos.....</i>	<i>35</i>
2.1.3 <i>Definición del Problema.....</i>	<i>40</i>
2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.3.1. <i>Finalidad</i>	<i>41</i>
2.3.2. <i>Objetivo General y Específicos</i>	<i>41</i>
2.3.3. <i>Delimitación del estudio</i>	<i>442</i>
2.3.4. <i>Justificación e importancia del estudio</i>	<i>42</i>
2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES	43
2.3.1 <i>Supuestos teóricos</i>	<i>43</i>
2.3.2 <i>Hipótesis Principal y Específicas.....</i>	<i>44</i>
CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	47
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	47
3.2 DISEÑO(S) A UTILIZAR EN EL ESTUDIO.....	47
3.3 TÉCNICA (S) E INSTRUMENTO (S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	48
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	61
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	69
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1 CONCLUSIONES.....	71
5.2 RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	79

RESUMEN

El objetivo general del trabajo de investigación fue establecer la relación de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

El nivel de investigación fue descriptivo y el tipo aplicado, el método y diseño de investigación fue correlacional.

La población estuvo compuesta por 228 servidores administrativos de la sede central del Gobierno Regional de Madre de Dios, los cuales se encuentran ubicados en diferentes servicios administrativos, la muestra estuvo constituida por 143 servidores que desempeñan funciones administrativas en el Gobierno Regional de Madre de Dios seleccionados mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario validado por expertos, conformado por 31 preguntas para medir la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica chi cuadrado tratarse de variables cualitativas utilizando el margen de error de 0.05.

Los resultados fueron que la Cultura Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Finalmente, se comprobó que las cinco dimensiones de la cultura organizacional guardan estrecha relación con satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Palabras claves: cultura organizacional, integración y compromiso, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, calidad de vida laboral, normas y valores, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The general objective of the research work was to establish the relationship of the organizational culture with the job satisfaction of the administrative servants of the Headquarters of the Regional Government of Madre de Dios.

The level of research was descriptive and the applied type, method and research design was correlational.

The population was composed of 228 administrative servants of the central headquarters of the Regional Government of Madre de Dios, which are located in different administrative services, the sample was constituted by 143 servers that perform administrative functions in the Regional Government of Madre de Dios selected by simple random probabilistic sampling.

The instrument that was used was a questionnaire validated by experts, consisting of 31 questions to measure the organizational culture and job satisfaction.

For the hypothesis testing, the non-parametric chi square test was used to treat qualitative variables using the margin of error of 0.05.

The results were that the Organizational Culture is positively related to the job satisfaction of the Administrative servers of the Headquarters of the Regional Government of Madre de Dios.

Finally, it was found that the five dimensions of the organizational culture are closely related to job satisfaction of the Administrative servers of the Headquarters of the Regional Government of Madre de Dios.

Keywords: organizational culture, integration and commitment, teamwork, interpersonal relationships, quality of work life, norms and values, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis nace de la necesidad de identificar los factores que se relacionan con la Satisfacción Laboral de los Servidores Administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios, es así que se logró apreciar que uno de ellos es, la Cultura Organizacional como un factor clave asociado al tema de satisfacción, en ese entendido surge el estudio.

Después de realizar las observaciones en los servidores administrativos se buscó información teórica como fundamento de la tesis, así encontramos que con respecto a la Cultura Organizacional Unesco (1996) sostiene que la Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ello engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, por su parte, Robbins, Stephen (1999) la define como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básico.

En cuanto a la satisfacción laboral Barraza y Ortega (2009) la define como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados, de otro lado, Fernández, E. (2010) la define como el conjunto de sentimientos e ideas del trabajador acerca del puesto que ocupa. Las fuentes de satisfacción en el trabajo varían de una persona a otra debido a las diferencias individuales respecto a las expectativas y, sobre todo, al grado de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo.

Este trabajo de investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan los Fundamentos Teóricos, citando el marco histórico, marco teórico y el marco conceptual.

En el Capítulo II se realiza el planteamiento del problema de investigación, describiendo la realidad problemática, citando los antecedentes teóricos y definiendo el problema general y los problemas específicos relacionados con las variables. Se presentan también los objetivos, las hipótesis y la clasificación así como la definición operacional de variables.

En el Capítulo III se desarrolla la Metodología, tipo, nivel, método y diseño del estudio, se precisan la población, muestra y muestreo; las técnicas de recolección de datos y las técnicas del procesamiento de la información.

En el Capítulo IV se realiza la Presentación y Análisis de Resultados, se cita la información recogida mediante tablas y gráficos; se presenta también la comprobación de hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, en el Capítulo V se precisan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales ha arribado la tesis.

Capítulo I: Fundamento Teóricos de la Investigación

1.1. Marco Histórico

La Cultura organizacional

La historia sobre el concepto cultura se inicia con el *boom* de las investigaciones en los años 80's, como una variable que explica el comportamiento social de la organización en la cual se busca un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la realidad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1994).

Para el autor cuando la cultura organizacional es utilizada como un mecanismo regulador o de integración de una estructura social determinada, está compuesta de ciertos elementos tales como patrones de creencias, valores y normas. En conjunto, estos elementos son un buen medio para que los miembros se identifiquen con la filosofía de la organización, legitimen sus actividades y socialicen a los nuevos miembros. (Smircich, 1993) Wilkins y Ouchi establecieron que la cultura es un factor fundamental para la correcta dirección de las organizaciones y además permite actuar de forma racional.

Según Kreps coexisten dos enfoques sobre la cultura organizacional: el que concibe la cultura como una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados tanto como la tecnología, la estructura, el liderazgo, el clima, entre otros; en este caso, se trata de describir a la cultura y su lugar en el funcionamiento organizacional. La cultura adopta un enfoque funcionalista al permitir el funcionamiento de la organización con respecto de la racionalidad económica.

Esto se corresponde con una visión desde el desarrollo organizacional. El otro enfoque se refiere a que la organización es cultura, metáfora que sirve para expresar la connotación socio antropológica de la organización. "La cultura se hace metáfora y la organización es cultura, es la organización de la organización, entorno, sentido y razón, logros compartidos transmitidos por el lenguaje, la imagen y los símbolos".

Uno y otros enfoques se han empleado en el estudio de la cultura en las organizaciones. Algunos autores han preferido centrarse en la influencia de la cultura organizacional en la eficiencia, mientras otros optan por la riqueza que significa observarla también como esencia de la organización, y utilizan ambas perspectivas.

Desde la vertiente práctica, caben destacar la crisis económica -cuya salida no se entreveía en un primer momento- y la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano ante el éxito de la empresa japonesa. Siempre se ha dicho que Japón consiguió este liderazgo por las características de su cultura, que se desarrolló con una sólida reputación de calidad, consistencia y funcionalidad de sus productos. Considerando la organización como un fenómeno cultural, que variará según el estado de desarrollo de la sociedad en que se inserte (Beres y Portwood, 1981), hay que considerar que los principios aplicados en la cultura japonesa pueden no proporcionar idénticos resultados si se aplican en otras culturas.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Bajo esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, elementos que según Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los grupos, fenómeno al que Mayo denominó organización informal de los grupos (Dávila, 2000). A partir de este estudio de Mayo en la

fábrica de Hawthorne y sobre todo a partir de su última etapa en la que participó el antropólogo Lloyd Warner quien introdujo metodologías antropológicas, se inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde perspectivas antropológicas.

De acuerdo al autor, no sería sino hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la cultura organizacional experimentan cierto ímpetu, sobre todo a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985) desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas.

Freitas (1991) consideró a la cultura organizacional como un "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión".

El término "*cultura organizacional*" posiblemente sea uno de los conceptos que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas, debido en gran medida a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento. En un comienzo, la cultura fue analizada y estudiada desde la filosofía y la antropología disparándose el interés por ella a comienzos de los años setenta, en el ámbito de la sociología industrial. Pero fue a comienzos de los años ochenta cuando el interés por la cultura aumentó considerablemente.

Satisfacción Laboral

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral.

De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

Por otro lado, Arciniega, (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta. La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la ‘camiseta’ y que den todo por su empresa.

Como indica Navarro Astor, E. (2008) “Es bien sabido que en gran parte de las sociedades desarrolladas las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar” y por lo tanto es una actividad que proyecta en nosotros una fuerte influencia tanto física como emocional. Necesitamos encontrar en nuestra actividad cotidiana situaciones placenteras y que nos produzcan motivación para desempeñarlas y poder vivir en una situación de equilibrio y felicidad. Así pues se puede considerar que “la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo” (Navarro, 2008).

1.2. Marco Teórico.

La cooperación entre los seres humanos, debido a sus limitaciones individuales es imprescindible para conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos, que solos no podrían conseguirlo. Una organización es un sistema de actividades debidamente coordinadas,

donde el apoyo mutuo de las personas que lo integran es vital para su subsistencia. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

Definiciones de Cultura

Son múltiples las definiciones de “Cultura” y es importante conocerlas para un entendimiento y comprensión mucho más amplio para poder explicar en alguna medida lo que acontece en el Gobierno Regional de Madre de Dios.

Taylor, Edward B. (1871) sostiene que la cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad.

Boas, Frankz (1938) sostiene que la Cultura puede definirse como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo, y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos".

Por otra parte, Pettigrew (1979) indica que “la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa”.

Britten y Fahsi (1990) describen cuatro clases independientes de cultura:

- la estética (de los logros artísticos)
- la sociológica (de las costumbres y los ritos)
- la semántica (de las unidades de significado en la lengua)
- la pragmática (de la interacción y las situaciones).

De acuerdo a Schein, Edgar (1992), la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos”.

Por su parte, Gonzales, Claudio (“2000), sostiene que la cultura es una creación del ser humano organizado colectivamente, no se hereda mediante mecanismos genéticos, es en este sentido independiente de su estructura biológica, pero condicionada y limitada por ella”.

Zapata y Rodríguez (2008) definen que cada empresa tiene un origen que con el tiempo se convierte en su historia. Esta se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación el sistema de producción, las relaciones interpersonales y el liderazgo entre otros.

Mahtar M’bow, Amadou (1996) afirma que la Cultura es a la vez aquello que una comunidad ha creado y lo que ha llegado a ser gracias a esa creación; lo que ha producido en todos los dominios donde ejerce su creatividad y el conjunto de rasgos espirituales y materiales que, a lo largo de ese proceso, ha llegado a modelar su identidad y a distinguirla de otras.

Unesco (1996) dice que la Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ello engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

Por otra parte, Richard L. Daft (2007), sostiene que es posible evaluar la cultura a lo largo de muchas dimensiones, como el grado de colaboración en comparación con el de aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y donde se concentra, o si

la orientación temporal de la organización es de corto o largo plazo. Por lo tanto lo enfoca en dos dimensiones específicas:

- 1) El grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad y
- 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos.

Por lo que afirma que, existen 4 categorías culturales en las organizaciones, asociadas con estas diferencias; estas son la adaptabilidad, la misión, el clan y la burocracia; estas cuatro categorías se relacionan con la adecuación entre los valores culturales, la estrategia, la estructura y el entorno.

Cada una de estas puede ser exitosa según sean las necesidades del entorno y del enfoque estratégico de la organización.

Categorías Culturales

- **Cultura de la adaptabilidad:** La cultura de la adaptabilidad se caracteriza por una estratégica que se enfoca en el entorno mediante la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los clientes. La cultura promueve los valores, las normas y las creencias empresariales que fomentan la capacidad organizacional para detectar, interpretar y traducir signos que provienen del entorno en cuanto a las nuevas respuestas conductuales. Sin embargo este tipo de compañía no solo reacciona ante los cambios del entorno sino que genera de manera activa esos cambios. La innovación la creatividad y la toma de riesgos se consideran actitudes valiosas, las mismas que se ven recompensadas. (pág.368).
- **Cultura de misión:** Se caracteriza por el énfasis, que la compañía tiene en una visión clara del propósito organizacional y del logro de metas, como el crecimiento de las ventas, la

rentabilidad o la participación de mercados lo cual repercutirá en el logro de dichos propósitos y metas. Los empleados como individuos pueden ser responsables de un nivel de desempeño específico y la organización les promete recompensar especiales a cambio. Los directivos moldean el comportamiento mediante la comunicación y visualización de un futuro deseado para la organización. Como el entorno es estable, pueden traducir su visión en metas cuantificables y evaluar el desempeño de los empleados para alcanzarlas. En algunos casos, las culturas de misión reflejan un alto nivel de competitividad y una orientación hacia fines lucrativos. P. **Matthew Boyle. (2005)** (pág. 62-68).

- **Cultura de clan:** Se basa principalmente en la implicación y la participación de los miembros de la organización y en las expectativas que cambian en el entorno. Esta cultura es similar al control de clan, de las estrategias de control organizacional; en el que se utiliza las características sociales, como cultura corporativa, valores compartidos, compromiso, tradiciones y creencias para controlar el comportamiento. Las organizaciones que utilizan el control de clan son importante cuando la ambigüedad y la incertidumbre son altas. Más que cualquier otra esta cultura se enfoca en las necesidades de los empleados como la ruta que conducirá a un desempeño alto. La implicación y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad; por lo tanto un mayor compromiso con la organización. En una cultura de clan, un valor importante es cuidar a los empleados y asegurarse de que tengan lo necesario para ayudarlos a sentirse satisfechos, así como productivos. (pág.341,369).

- **Cultura burocrática:** Se enfoca en el aspecto interno y tiene una orientación en la consistencia para un entorno estable. Esta organización tiene una cultura que promueve un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos héroes y ceremonias fomentan la cooperación, tradición y seguimiento a las políticas y

prácticas como forma de alcanzar metas. La participación personal es un poco bajo aquí; pero se compensa mediante un alto nivel de congruencia, conformidad y colaboración entre los miembros.

Esta organización alcanza el éxito gracias a la integración y la eficiencia elevadas. (pág.369 y 370).

Definición de Cultura Organizacional

En particular, Taylor (1891) sostiene que la cultura organizacional “Es un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.”

Sin embargo, Schein, Edgar (1982) , afirma que la Cultura Organizacional es una noción antropológica que alude a un conjunto de ideas, valores, creencias, tecnología, historia, etc. de una comunidad humana, un modelo de presunciones (básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, se enseñan a los nuevos miembros como modos correctos de percibir, pensar y sentir esos problemas Para el, la cultura organizacional tiene tres niveles culturales:

- **Artefactos:** El aspecto más visible de la cultura. Los ambientes sociales y físicos construidos, o sea, el espacio físico, layout, outputs tecnológicos, lenguaje oral y escrito y el comportamiento de los miembros del grupo.
- **Valores:** el aprendizaje cultural refleja los valores originales de alguien. Soluciones sobre cómo lidiar con nuevas tareas, problemas o cuestiones son basadas en convicciones de realidad. Si las soluciones funcionan, el valor es transformado en creencia. Valores y creencias se tornan parte del proceso conceptual en que los miembros del grupo justifican acciones y comportamientos.

- **Las presunciones básicas:** Cuando la solución para un problema funciona repetidas veces, se concreta como algo garantizado. Presunciones básicas son inconscientes, implícitas y determinan como un grupo percibe, piensa o siente las cosas.

Por otro lado Freitas, (1991) expresa que la cultura organizacional es un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión. Para Freitas, los diversos elementos formadores de la cultura (valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación) proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos, más si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.

Para ser más precisos Rossi y O’Higgins (1980) indican que, las investigaciones realizadas dentro de las Organizaciones relacionadas con el tema de cultura han tenido una larga trayectoria. De acuerdo con la antropología, la cultura es una manifestación y expresión de la parte inconsciente de nuestra mente.

Por su parte Koberg & Chusmir (1987) agrega que la cultura organizacional es "un sistema de valores y creencias compartidas que producen normas de comportamiento y establecen un forma organizacional de vida".

Dicho de otro modo, Edgar Schein (1988) define la cultura organizacional “como un modelo de supuestos básicos compartidos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e

integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos, y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Continuando con Schein (1988) se refiere también a la cultura organizacional como “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización”. Schein distingue varios niveles de cultura. En el primer nivel, se establecen los supuestos básicos de la organización; en el segundo, los valores e ideologías que la fundamentan; en el tercero, los artefactos culturales (jergas, historias, rituales y decoración) y en un cuarto nivel, las prácticas culturales de la organización”.

Schein (1988) menciona que” la cultura organizacional como aproximación analítica al estudio de las organizaciones considera estas como fenómenos culturales en cuanto consisten en un sistema de conocimientos, valores, creencias, pautas y rituales cotidianos, es decir, en cuanto a un proceso de construcción social de la realidad que dota a los miembros de la organización de la capacidad para ver y entender los sucesos, acciones, objetos, actitudes y situaciones de una forma distintiva, proporcionando al individuo de una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido”.

Schein es uno de los principales autores que retoma las ideas de Mayo al estudiar a profundidad cómo se comportan los seres humanos en los entornos organizacionales.

Para su parte Rocher (1985) sostiene que la cultura organizacional trata de un conjunto trabajado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta. Gracias a la cultura, una organización es capaz de atender

correctamente sus procesos continuos de adaptación (externa) e integración (interna) a través de la acción pertinente y coordinada de los miembros fundadores y claves (directivos, mandos medios, líderes).

Robbins, Stephen (1987) fundamenta que la cultura organizacional "... es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra...", ...dicho sistema es tras un análisis detenido, de las características que considera la organización.

Chiavenato, Idalberto (1989) la define como un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor, es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización.

También Schein, (1998) confirma que la cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular.

El autor afirma que la cultura organizacional es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros.

Por su parte, Smircich (1993) describe que la cultura de la organización es transmitida a sus colaboradores introyectando valores, normas y formas de actuar que quedan en el subconsciente del mismo y que las proyecta a través de su desempeño.

Robbins, Stephen (1993) indica que toda organización tiene una cultura tacita que los define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Con el tiempo la mayor parte de los empleados comprenden la cultura de su organización, saben las reglas y valores, los cuales deben ser aceptados para formar parte de la organización.

Debemos precisar que según Barney (1,996) la Cultura Organizacional que se observa en una empresa se encuentra formada por un conjunto de valores y creencias, basadas en la fe y en la cooperación de sus miembros, en donde el líder representante de la organización es el encargado de establecer el paradigma cultural que envuelve a la empresa.

Para el autor puede considerarse entonces como un recurso o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito. La cultura es así un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos.

Es definido como el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos, por los miembros de una organización, es lo mismo que se enseña a los nuevos miembros. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Todos participan en la cultura, pero por lo general la cultura pasa desapercibida. Solo cuando las organizaciones intentan implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas y valores culturales básicos, la empresa se enfrenta cara a cara con el poder de la cultura. (Daft, Richard:2007)

Según su opinión La cultura organizacional existe en dos niveles:

1er nivel : Es la superficie donde se encuentran los artefactos visibles y los comportamientos observables, así como la forma en que la gente viste y actúa y los símbolos, las historias y las ceremonias que los miembros de la organización comparten.

2do nivel: No obstante los elementos visibles de la cultura reflejan valores más profundos en la conciencia de los miembros de la organización. Estos valores subyacentes, suposiciones, creencias actitudes, sentimientos y procesos mentales son la verdadera cultura. Los atributos culturales se despliegan de muchas formas pero por lo general cambian poco a poco para convertirse en un conjunto estructurado de actividades realizadas a través de interacciones sociales. Esos patrones pueden utilizarse para interpretar la cultura.

La opinión de Robbins, Stephen (1999), es que la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras". Asimismo se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básico. Entendiendo que existe 2 tipos de cultura organizacional:

Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ **Cultura predominante:** Es aquella cultura que muestra o expresa los valores que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- ✓ **Subcultura:** Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y solo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Características de la cultura organizacional.

Entre las características principales se puede mencionar:

- **Identidad de sus miembros:** es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** las decisiones de la administración toman en la organización.
- **La integración de unidades:** Se instruye que las unidades de la organización de manera coordinada e independiente.
- **El control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** Como se distribuyen las recompensas, entre las que podemos mencionar el aumento de sueldos y asensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas o no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Funciones de la cultura organizacional

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- Desempeña un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones dentro de una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- La cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados lo que deben hacer y decir los empleados.
- La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y los comportamientos de los empleados.

Schermerhorn, Hunt, y Osborn (2004), establecen que la Cultura Organizacional es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros.

En cuanto al estudio, es decir a la relación de cultura organizacional y satisfacción laboral de los empleados, Daft, R. (2007), indica que una cultura fuerte que fomente la adaptación y el cambio, redundará en un mejor desempeño organizacional; gracias a que infunde energía y motivación a los empleados, unifica a las personas en relación con las metas compartidas. Es decir, una cultura correcta genera un alto desempeño, ya que los involucrados a sentir las características de esta cultura serán los mismos empleados, quienes al sentirse satisfechos por las normas, conductas y acciones que su empresa demuestre frente a ellos en sus labores diarias, generará como consecuencia un mayor desempeño y reconocimiento ante la empresa. Cabe señalar ante esta idea, que el potencial humano es el único elemento dentro de la empresa que puede realizar un desempeño mayor al 100%, siempre y cuando se sienta satisfecho dentro de la empresa.

Después de años de desarrollo, el concepto de Cultura Organizacional finalmente ha logrado algún consenso. Aunque las investigaciones no confluyen en una única definición, hay un acuerdo relativo en los

principales elementos de su definición. La cultura organizacional existe. Puede ser ambigua pero es única para cada organización, además de maleable. La cultura organizacional es socialmente construida y emerge de las interacciones de los grupos. Estas diferenciaciones son visibles en postulados tales como:

- ✓ La cultura organizacional no se mide, se describe.
- ✓ La cultura organizacional es dinámica.
- ✓ La cultura se debe describir dentro de un marco espacial (la organización) y temporal determinado.
- ✓ La descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de procesos de cambio organizacional.
- ✓ La cultura es objeto de transformación, mediante un proceso de cambio planeado.
- ✓ El éxito de los procesos de cambio depende de la capacidad que tengan la alta dirección y los facilitadores del proceso, de conocer previamente los rasgos de cultura organizacional y de definir unas intervenciones que respondan a la realidad que se pretende modificar.
- ✓ La cultura podrá ser objeto de descripción y de intervenciones que conduzcan a unos rasgos en los que se manifieste la conciencia colectiva que comparten personas que, por su misma característica, cambian.
- ✓ El estudio de la cultura se aborda tomando en cuenta factores que interactúan en la dinámica de la organización tales como el concepto que tiene el líder o el fundador sobre el hombre / la gente, la estructura, el sistema cultural (normas, valores, ideologías, mitos, ritos, historias) y el clima de la organización. Todos estos elementos hacen parte de la conciencia colectiva compartida y que afectan el comportamiento.
- ✓ Para el autor, la cultura organizacional se ha entendido como el resultado de aspectos como la ideología, los valores, las creencias, los mitos, los ritos y otros componentes.

- ✓ La cultura puede gestionarse, en el sentido de que puede ser sometida a un proceso de cambio planeado.
- ✓ Según el autor, los clásicos no llegaron a percibir en qué forma el comportamiento humano es influenciado por las normas y valores propios de los grupos sociales en los cuales participan mientras que aquellos que hacen parte de la teoría de las relaciones humanas, conciben la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo y su grupo.”

Con respecto a la definición de cultura organizacional Mascaray. J (2003) menciona que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad.

Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. Lo esencial de la cultura no es ya solo que sea la guía de comportamientos de la personas en la organización, si no que determine la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias. En la empresa, el equivalente a la personalidad del individuo es la cultura organizacional.

A decir de Robbins, Stephen (2010) la Cultura Organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Sostiene además que existen siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la Cultura de una organización: a) innovación y correr riesgos; b) minuciosidad, c) orientación a los resultados, d) orientación a las personas e) orientación a los equipos f) agresividad; g) estabilidad.

Del mismo modo, Porter, M. (2010) sostiene que la cultura de empresa está integrada por los valores que tiene asumido la organización (sus miembros lo traducirán por “Lo que aquí interesa”, “Lo que aquí debe de

hacerse”), y que la distinguen de otras mediante unos signos, unas formas de actuar, unas creencias que hacen que quienes se hallan vinculados a ella adquieren mayor cohesión y se identifiquen con la organización. Y ¿Qué son los valores? Excluyendo otros significados, como valor de un producto o efecto mercantil, o el derivado de valentía, valor, en el ámbito de la cultura de empresa es una convicción o creencia relativamente permanente en el tiempo en que determinada forma de actuar o comportarse es socialmente preferible a otra.

Definiciones de Satisfacción Laboral

Lo ideal en toda empresa o Institución es que la Satisfacción Laboral debe medirse frecuentemente, solo así podemos asegurar tener un talento humano cabal, eficiente, eficaz, netamente proactivo, y consecuentemente satisfecho con las labores que realiza en su organización, contribuyendo así con el cumplimiento de altos índices de producción. Por tanto desarrollaremos las diferentes definiciones por autores dedicados al estudio de este tema.

Inicialmente Chiavenato (1986) quien señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Sin embargo para (Locke, 1976) la define como una respuesta positiva hacia el trabajo en general o hacia algún aspecto del mismo o, como un estado emocional afectivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Fernández, E. (2010): la define como el conjunto de sentimientos e ideas del trabajador acerca del puesto que ocupa. Las fuentes de satisfacción en el trabajo varían de una persona a otra debido a las diferencias individuales respecto a las expectativas y, sobre todo, al grado de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo.

Expresan Garmendia y Parra (1993), alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las

necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea” (Gil La cruz, M.).

Específicamente la satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p 118). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

A su vez Davis y Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

- a) Dedicación al trabajo
- b) Compromiso organizacional
- c) Estado de ánimo en el trabajo
- d) Satisfacción laboral

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003) estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo” (p. 246). Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción)

Particularmente Robbins, Stephen (1993) la sustenta como:” La actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Indica que es la actitud

general ante el trabajo propio, la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan la que deberían recibir.

Dicho autor 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.

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.

Sostiene que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

Mientras que Fernández-Ríos (1999) considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

A continuación, se definen los siete factores que menciona el citado autor:

1. **Retribución económica:** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
2. **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
3. **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
4. **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
5. **Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
6. **Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
7. **Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

1.3. Marco Conceptual

1. **Beneficios Económicos:** Es definida como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.
2. **Capacitación:** Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan desempeñarse mejor en sus labores habituales. Puede ser interna o externa.
3. **Condiciones de trabajo:** Definido como la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.
4. **Condición laboral:** es una variable ocupacional utilizada en la investigación, que se refiere a la categoría salarial a la que pertenece el entrevistado. Comprende: (a) funcionarios, (b) empleados, (c) obreros, (d) Contrato Administrativo de Servicio (CAS), y (e) practicantes.
5. **Creencias:** Firme asentimiento y conformidad con algo. La creencia es la idea que se considera verdadera y a la que se da completo crédito como cierta.
6. **Cultura organizacional:** Define que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, mientras que las subculturas incluirán los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios del grupo o departamento.
7. **Principios:** Se refiere a una ley o regla, que se le da cumplimiento, que se debe regir para conseguir un propósito a fin; siendo esto la consecuencia de algo.

- 8. Reconocimiento:** Se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos.
- 9. Responsabilidad:** De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española RAE (2014) hace referencial compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita.
- 10. Satisfacción laboral:** Actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Indica que es la actitud general ante el trabajo propio, la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan la que deberían recibir.
- 11. Valores:** Viene del latín “valere” lo que significa “ser fuerte”. Los valores posibilitan la determinación de nuestras prioridades, y ayudan a encaminar la vida del ser humano a una autorrealización; estas creencias permiten elegir al hombre entre una situación u otra, o entre una cosa u otra.

Capítulo II: El problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planteamiento del Problema

2.2.1. Descripción de la realidad problemática

Se puede apreciar que el talento humano de las Instituciones Públicas peruanas, están presentando ciertas debilidades en lo referente a su organización, estructura y desarrollo lo que puede deberse en primer lugar a la falta de interés de las autoridades responsables. Lo expresado puede ser producto de que en la mayoría de las Instituciones estatales con las que contamos en el Perú, se carece de programas de capacitación permanente, afectando al desarrollo profesional y al plan de carrera que impide a los trabajadores sentirse satisfechos en la labor desempeñada.

La satisfacción y la conducción del talento humano en todas las organizaciones, se convierten en elementos claves de ellos para la sobrevivencia, por tanto, es importante que dentro de las mismas exista un buen proceso administrativo, donde se observe una buena coordinación, dirección, motivación, lo cual llevara a que el personal se sienta satisfecho con la labor que desempeña dentro de la organización.

El Gobierno Regional de Madre de Dios adolece de los siguientes problemas:

- ❖ Insatisfacción de los servidores por no contar aún con la **construcción del local propio**, motivo por el cual hasta la fecha se ocupa locales alquilados no adecuados para el desarrollo de las funciones propias.
- ❖ Uno de los problemas más comunes en las instituciones públicas y por ende el Gobierno Regional de Madre de Dios no es la excepción, es **la falta de capacitación del personal**, esto se ve reflejado cuando un servidor que forma parte de un equipo llámese Gerencia, Sub Gerencia o Dirección y que ocupa un puesto y con funciones determinadas no ha recibido la capacitación que requiere su trabajo, por consiguiente las

posibilidades de que su trabajo sea desarrollado de manera eficiente es notablemente reducido. Por tanto, es labor determinante que la Dirección de Personal detecte en que momento es necesaria la capacitación, porque cuando un trabajador se encuentra con una carencia de conocimientos para desarrollar alguna tarea, puede caer en el temor de que si lo comunica pueda perder su trabajo. Este miedo es un error fatal que debe evitarse mediante unos procesos de comunicación basados en la confianza interpersonal o con el jefe inmediato.

- ❖ Es común en este entorno ver en el Gobierno Regional de Madre de Dios como se atrasan las entregas en el tema de abastecimientos, como se repiten a veces los procesos, incluso aquellos que son bastantes simples y tenga como consecuencia una serie de errores que muchas veces tienen costos altos para la Institución.
- ❖ El Gobierno Regional de Madre de Dios, en el tema de Recursos Humanos, carece de la **falta de conciencia laboral** del servidor y esto se percibe cuando uno de los miembros del equipo llámese Gerencia, Sub Gerencia o Dirección, no quiere hacer su trabajo de manera correcta afectando a la Institución postergándose más el desarrollo de la Región, por lo que es necesario la empatía y una satisfacción mutua, con la cual se pueda trabajar de la mejor manera posible.
- ❖ El Gobierno Regional de Madre de Dios también tiene **problemas de comunicación**, como consecuencia de esta carencia se origina el llamado mal clima laboral, creándose un ambiente laboral con un estilo agresivo en las comunicaciones, en las consultas, en la recopilación de datos, hasta en las coordinaciones propias de cada función a desarrollar. Teniendo como resultado la existencia de conflictos y rivalidades entre personal de una misma dependencia, lo cual finalmente conduce a problemas de articulación y a una notoria falta de solidaridad en el día a día.
- ❖ El personal **poco involucrado** suele ser otro problema del Gobierno Regional de Madre de Dios, esto se refleja porque existen servidores que ni siquiera tienen conocimiento suficiente de las actividades, metas y objetivos de la Institución. Detectándose la falta de

involucramiento de muchos profesionales venidos de otras regiones solo por conseguir un puesto de trabajo, en muchos casos sin llegar a identificarse con los grandes objetivos para el desarrollo del Madre de Dios, solo esperan cobrar sus honorarios puntualmente, ahorrar y al poco tiempo abandonan sus puestos de trabajo para luego retornar a sus regiones de origen, ya que ni siquiera hicieron el cambio domiciliario en sus documentos de identidad- DNI.

Por tanto, “Cuando una Institución acepta y entiende que lo más valioso de los recursos que posee es el Talento Humano, entonces solo así, empezara a trabajar en pos de conseguir que este recurso sea la clave de su éxito, y con ello se puede pensar llegar a la excelencia de su gestión pública.

2.1.2. Antecedentes Teóricos

Recopilando información respecto a la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral se encontraron las siguientes Tesis:

Pelaes León, Oswaldo Clemente (2010) en la Tesis titulada **Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos** realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos expone que el propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el

clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Roca González, Sheila Vilma (2012) en la tesis titulada **Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho** indica que el propósito de la investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-11. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $P = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $P = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional

según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Alfaro Salazar, Ronald, Leyton Girón, Sara, Meza Solano, Antonio y Sáenz Torres, Ivonne (2012) en la tesis titulada **Satisfacción Laboral y su Relación con algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades** de la Pontificia Universidad Católica del Perú sostienen que, debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

Montañez Alvis, José David (2015) en la tesis titulada **Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal de la Comisaria de la Policía Nacional del Perú –Distrito de Surco**, realizada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega señala que el objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la satisfacción laboral del Personal de la Comisaria de la Policía Nacional del Perú –Distrito de Surco, metodológicamente el tipo de investigación utilizado fue el aplicado y el nivel Descriptivo. Dicho estudio presento una población que estuvo conformada por 84 efectivos policiales de la Comisaria de Surco. La muestra que se determino fue de 69 efectivos policiales de la Comisaria de Surco, el muestreo fue probabilístico de tipo no intencional, a los cuales se les aplico el instrumento que consto de 33 preguntas, utilizando la Escala de Likert, con alternativas de respuestas múltiple, se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la construcción de las hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como Prueba no Paramétricas CHI CUADRADO. Finalmente se pudo determinar que la Cultura Organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los efectivos Policiales de la Comisaría del Distrito de Surco.

Salazar Guerra, Jesica (2013) en la tesis titulada **Relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala**, indica que el objetivo de la investigación fue establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en la Ciudad de Guatemala, constituyéndolos un total de 46 personas, tanto de género masculino como femenino, comprendido en un rango de edad desde los 20 hasta los 50 años de edad, a quienes se les aplicaron dos instrumentos. El primer instrumento que mide la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el segundo que mide la satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). El estudio

es de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Dichos cuestionarios pretenden identificar la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Roosevelt. Los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada es tan satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. Se recomienda que en el área de Recursos Humanos se mejoren las instalaciones de Infraestructura que permitirán al personal tener una mejor movilización y orden alcanzando la satisfacción y mejorando la calidad de su trabajo.

Zurita Alcaraz, Marta Carmen, Ramírez del Castillo, María Teresa Quesada Soto, Juan Manuel, Quesada Ronco, María Elia, Ruiz Camacho Bernardo, Jesús y Manzano Martínez, Juan Miguel (2014) en la tesis titulada **Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una Muestra de Trabajadores de los Juzgados de Granada - España** sostienen que el objetivo de la investigación ha sido analizar la relación entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral, esperando, como hipótesis de partida, una correlación positiva entre ambas variables, tal y como han venido demostrando estudios previos. La novedad del presente artículo reside en la muestra utilizada, 80 trabajadores de los Juzgados de Granada, con lo que se abre camino a un análisis psicológico de la situación actual de dicha organización nunca antes analizado. El diseño del estudio ha sido de tipo transeccional correlacional. Cumpliendo las expectativas, tras realizar los análisis correlacionales, se obtuvo una alta correlación positiva entre Compromiso organizacional y satisfacción laboral. Además, se comprobó que no había diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a ambas variables estudiadas.

2.1.3 Definición del Problema

Problema General

¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional con la Satisfacción Laboral de los servidores administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?

Problemas Específicos

1. ¿Cómo se relacionan **la integración y el compromiso** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?
2. ¿Cómo se relaciona **el trabajo en equipo** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?
3. ¿Cómo se asocian las **relaciones interpersonales** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?
4. ¿Cómo se relaciona **la calidad de vida laboral** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?
5. ¿Cómo se relacionan **las normas y valores** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.3.1. Finalidad

La presente Investigación tiene como finalidad determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional con la Satisfacción laboral de los Servidores Administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

2.3.2. Objetivo General y Específicos

Objetivo General

Establecer la relación de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Objetivos Específicos

1. Determinar la relación de **la integración y el compromiso** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
2. Determinar la relación del **trabajo en equipo** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
3. Determinar la asociación de las **relaciones interpersonales** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
4. Determinar la relación de **la calidad de vida laboral** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores

administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

5. Determinar la relación de **las normas y valores** de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

2.3.3. Delimitación del estudio

- a. **Delimitación temporal:** La Investigación estuvo delimitada de octubre 2016 a octubre 2017.
- b. **Delimitación Espacial.** La Investigación abarcó la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
- c. **Delimitación Conceptual:** los conceptos vertidos en el estudio fueron: Cultura Organizacional, integración, compromiso, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, calidad de vida laboral, normas, valores y Satisfacción Laboral.
- d. **Delimitación Social:** Los servidores administrativos que laboran en la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

2.3.4. Justificación e importancia del estudio.

El presente trabajo de Investigación es apropiado para el Gobierno Regional de Madre de Dios, porque permitirá contribuir a un mejoramiento de la cultura organizacional y así lograr una alta satisfacción laboral por parte de sus servidores de la Institución. Además, la razón por la que nos motiva a realizar este estudio, es la importancia que existe entre el servidor y los jefes inmediatos, por lo que ha sido conveniente basarnos en la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

2.3.5. Importancia

Teniendo en cuenta que hoy en día las organizaciones deben ser competitivas; el análisis de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que predomina en ellos, es un factor clave.

Sera útil para los Gerentes, Sub Gerentes y directores, quienes harán uso de esta información para llevar a cabo estrategias para mejorar la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

El analizar la cultura organizacional y la satisfacción laboral, permitirá obtener datos base en aquellos aspectos que están más desarrollados y menos desarrollados, de tal manera que permitirá a los jefes abordar y tratar estos problemas.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

En primer lugar, partimos de las premisas de algunas teorías como la Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow) También conocida como Teoría de la Pirámide de Maslow que establece que no sólo son las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, si no toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. En este sentido Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que el sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización.

Por otro lado citamos la teoría de Frederick Herzberg quien penetra en la satisfacción en el trabajo sugiriendo que también aquí esta variable tiene dos dimensiones distintas: por un lado los factores higiénicos o factores extrínsecos y por otro los factores motivacionales o factores intrínsecos.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas.

Hipótesis General

La Cultura Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Hipótesis específicas

1. **La integración y compromiso** de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
2. **El trabajo en equipo** de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
3. **Las relaciones interpersonales** de la cultura organizacional se asocian positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
4. **La calidad de vida laboral** de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
5. **Las normas y valores** de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

2.3.3. Variables e indicadores

Identificación de las variables

Variable Independiente (VI): Cultura Organizacional

Variable Dependiente: (VD): Satisfacción Laboral

Variables	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	Integración y compromiso	Percibe integración y alineamiento a la visión y misión. Muestra compromiso con el Gobierno. Muestra identificación con las funciones. Compromiso con la misión.
	Trabajo en equipo	Comunicación con los compañeros y superiores. Participa en equipos de trabajo. Priorización del trabajo en equipo por parte del Gobierno Regional. Calificación de la labor grupal. Se promueve el trabajo en equipo y responsabilidad compartida. Se promueve la innovación.
	Relaciones interpersonales	Control del uso de recursos del Gobierno. Relación con los compañeros. Fomento de buenas relaciones. Preocupación del jefe por los problemas personales y laborales.
	Calidad de vida laboral	Conflictos interpersonales. Incentivos y compensaciones. Satisfacciones con programas de refuerzo motivacional. Se promueve la cultura corporativa. Confort en los ambientes. Medios logísticos para cumplir la misión. Se realizan actividades de bienestar.
	Normas y valores	Respeto de normas y valores institucionales. Se realizan eventos promoviendo el regionalismo.

Satisfacción laboral	Trabajo desafiante	Puesto de trabajo Propuestas innovadoras Desafío acorde a las capacidades
	Recompensas justas	Asignación de partida para sueldos del personal. Recompensas económicas en puesto de trabajo. Recompensa según calificaciones.
	Compatibilidad entre personalidad y puesto	Existe coherencia entre la asignación del puesto, personalidad y vocación. Personal ejerce su especialidad funcional en las labores diarias

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos

3.1 Población y Muestra

Lo conforman los servidores administrativos de la sede central del Gobierno Regional de Madre de Dios, los cuales se encuentran ubicados en diferentes servicios administrativos tales como, gerencias subgerencias, direcciones y secretarías.

En esta investigación el universo y la población total la conformaron 228 personas, para fines de este estudio la muestra estuvo constituida por un grupo de 143 servidores que desempeñan funciones administrativas en el Gobierno Regional de Madre de Dios.

Fórmula:
$$n = \frac{N.Z^2.(p.q)}{N.E^2+Z^2.(p.q)}$$

Datos:

N= 228

E= 0.05

Z= 1.96

p=0.5

q= 0.5

n= 143

El tipo de muestra fue probabilístico aleatorio simple.

3.2 Método y Diseño a utilizar en el Estudio

El nivel de investigación fue descriptivo y el tipo aplicado, el diseño corresponde a la investigación del método correlacional, es decir no se manipula ninguna variable.

M – Ox r Oy

Dónde:

M= muestra

O = observación

X = cultura organizacional

Y = satisfacción laboral

r = índice de correlación

3.3 Técnica e instrumento de Recolección de Datos

Técnica de Recolección de Datos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformado por preguntas en su modalidad cerrada se tomaron la muestra.

a. Técnicas de recolección de Información Indirecta.

Se realizará mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas, fuentes originales de libros, revistas, trabajos de investigación y otros.

b. Técnicas de recolección de Información directa.

Es te tipo de información se obtendrá mediante la aplicación de encuestas representativas de la población citada, también se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

3.4 Procesamiento de datos.

Para el procesamiento de datos se seguirá el siguiente procedimiento:

*Cálculo de las frecuencias

*Cálculo de los puntajes obtenidos

*Gráficos respectivos

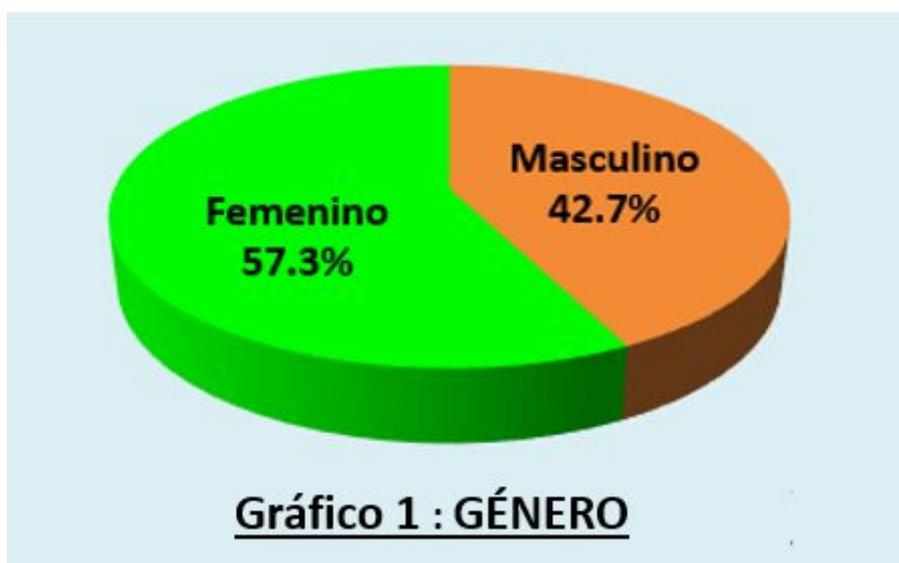
*El paquete informático que se utilizará será el programa estadístico informático SPSS versión 24.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los 143 Servidores Administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

TABLA Nro. 01 GÉNERO		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
MASCULINO	61	42,7
FEMENINO	82	57,3
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 01 se puede observar la distribución de porcentajes, según género en la muestra de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. El 42,7% es decir 61 de los Servidores Administrativos son de género masculino y 57,3% es decir 82 servidores son de género femenino.

TABLA Nro. 02		
EDAD		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
DE 21 A 30	45	31,5
DE 31 A 47	66	46,2
DE 48 A MAS...	32	22,4
Total	143	100,0

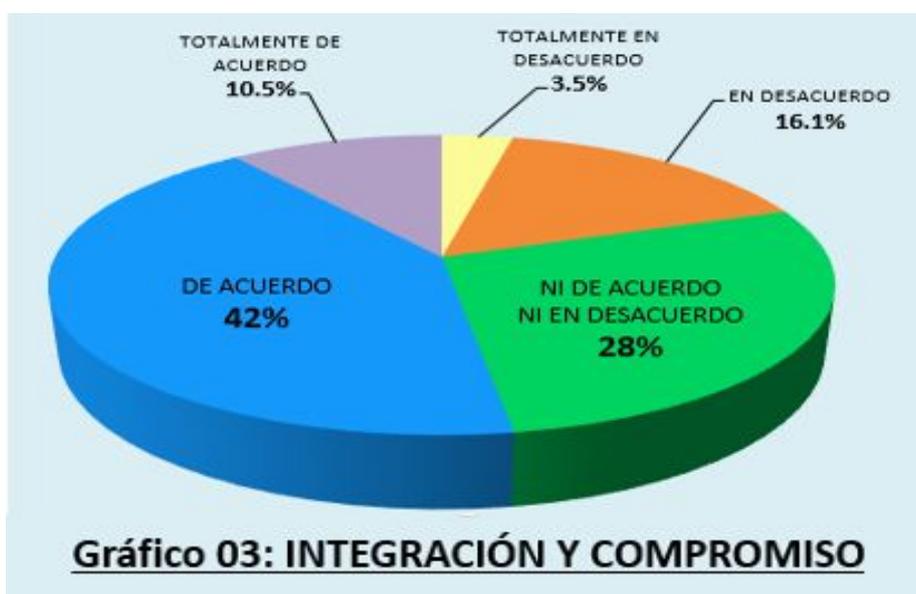


Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 02 observamos en cuanto a la distribución de porcentajes, según edades, en la muestra de Servidores Administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios que el 46,2 % es decir 66 Servidores Administrativos están comprendidos entre las edades de 31 a 47 años, seguido de un 31,5% es decir 45 Servidores Administrativos que tienen entre 21 A 30; cuenta también con 22,4% es decir 32 Servidores Administrativos que están entre las edades de 48 a más años.

El Gobierno Regional de Madre de Dios cuenta Servidores Administrativos donde se observa que cuenta con personal joven y de experiencia en su Sede Central.

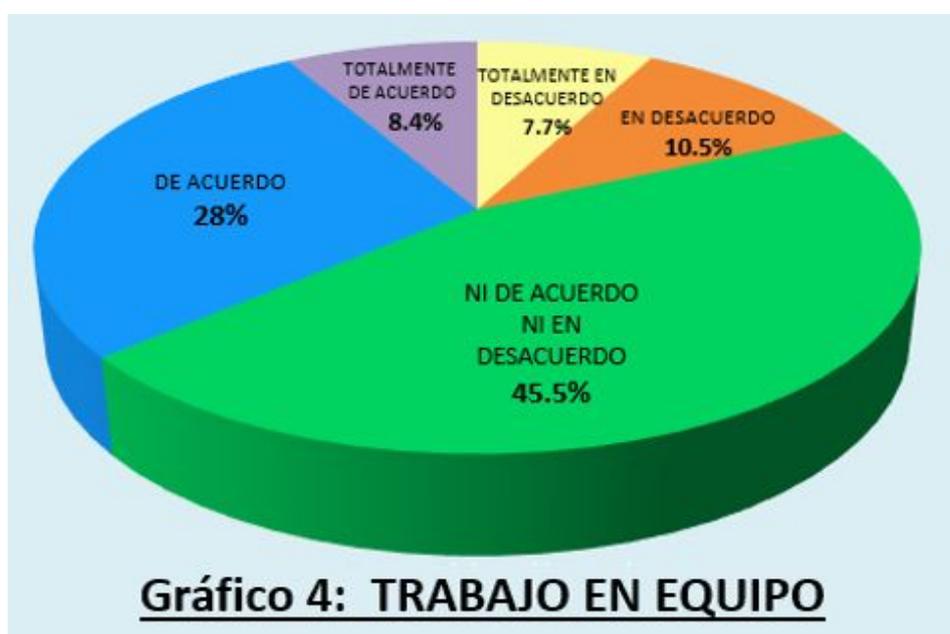
TABLA Nro. 03 INTEGRACIÓN Y COMPROMISO		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	3,5
EN DESACUERDO	23	16,1
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	40	28,0
DE ACUERDO	60	42,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	10,5
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 03 al ser consultados por la INTEGRACIÓN Y COMPROMISO con la institución observamos que el 42% es decir 60 servidores indicaron estar **de acuerdo** con que en la institución se demuestra la integración y compromiso en la labor que desempeñan, mientras que 28% es decir 40 encuestados contestaron **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, en tanto el 16,1% de los servidores administrativos expresaron estar en **desacuerdo**, el 10,5% es decir 15 servidores opinaron estar de **totalmente acuerdo** y 5 servidores administrativos es decir el 3,5% consideraron estar **totalmente en desacuerdo**.

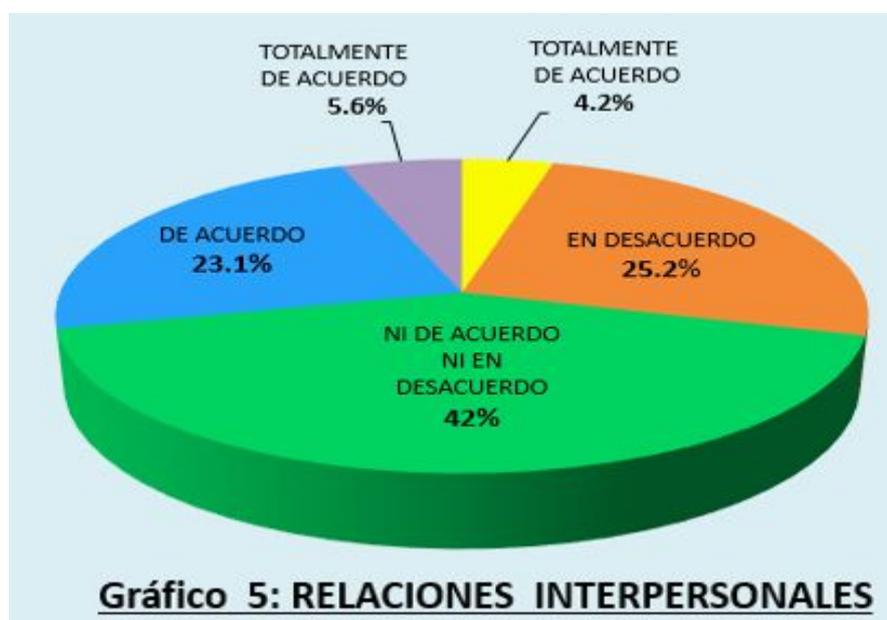
TABLA Nro. 04 TRABAJO EN EQUIPO		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	7,7
EN DESACUERDO	15	10,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	65	45,5
DE ACUERDO	40	28,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	8,4
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 04 TRABAJO EN EQUIPO, podemos observar que el 45,5% es decir 65 encuestados contestaron **ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el hecho de afirmar que trabajan en equipo, seguido por un 28% equivalente a 40 servidores administrativos que indicaron estar **de acuerdo**, un 10,5% es decir 15 servidores expresaron estar en **desacuerdo**, en tanto 12 de los encuestados opinaron estar **totalmente acuerdo**, mientras que el 7,7% es decir 11 servidores administrativos contestaron estar **totalmente en desacuerdo**.

TABLA Nro. 05 RELACIONES INTERPERSONALES		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	4,2
EN DESACUERDO	36	25,2
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	60	42,0
DE ACUERDO	33	23,1
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	5,6
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 05 podemos observar que al preguntarles a los Servidores Administrativos sobre las RELACIONES INTERPERSONALES de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios, el 42% es decir 60 encuestados contestaron **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, un 25,2% equivalente a 36 servidores administrativos que indicaron estar en **desacuerdo**, mientras que un 23,1% es decir 33 trabajadores expresaron estar **de acuerdo** con el hecho de que en el Gobierno Regional se desarrollan las relaciones interpersonales en forma favorable, en tanto el 5,6% de los encuestados opinó estar **totalmente acuerdo**, y el 4,2% es decir 6 servidores administrativos contestaron estar **totalmente en desacuerdo**.

TABLA Nro. 06 CALIDAD DE VIDA LABORAL		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	31	21,7
EN DESACUERDO	45	31,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	53	37,1
DE ACUERDO	11	7,7
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	2,1
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 06 CALIDAD DE VIDA LABORAL podemos observar los siguientes resultados: 37,1% es decir 53 servidores administrativos expresó estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, un 31,5% equivalente a 45 encuestados indicaron estar en **desacuerdo**, mientras que el 21,7% es decir 31 trabajadores opinaron estar **totalmente en desacuerdo**, en tanto el 7,7% de los servidores administrativos consideró estar **de acuerdo**, mientras que el 2,1% es decir 3 empleados contestaron **totalmente acuerdo** con respecto a percibir una calidad de vida laboral satisfactoria en la institución.

TABLA Nro. 07 NORMAS Y VALORES		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	8,4
EN DESACUERDO	21	14,7
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	71	49,7
DE ACUERDO	33	23,1
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	4,2
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 07 observamos los siguientes resultados al preguntarles a los Servidores Administrativos sobre las NORMAS Y VALORES de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios, el 49,7% es decir 71 encuestados contestaron **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, un 23,1% equivalente a 33 servidores administrativos que indicaron estar **de acuerdo** con el hecho de que en el Gobierno Regional se cumplen las normas y valores, mientras que un 14,7% es decir 21 trabajadores expresaron estar **en desacuerdo**, en tanto el 8,4% de los encuestados opinó estar **totalmente en desacuerdo**, y el 4,2% es decir 6 servidores administrativos contestaron estar **totalmente acuerdo**.

TABLA Nro. 08 TRABAJO DESAFIANTE		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	9,1
EN DESACUERDO	35	24,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	59	41,3
DE ACUERDO	36	25,2
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 08 al ser consultados sobre TRABAJO DESAFIANTE, podemos observar que el 41,3% equivalente a 59 encuestados contestaron **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, seguido por un 25,2% es decir 36 servidores administrativos que indicaron estar **de acuerdo** con afirmar que se desarrolla en el Gobierno Regional un trabajo desafiante, un 24,5% es decir 35 servidores expresaron estar en **desacuerdo**, en tanto 13 que son el 9,1% de los encuestados opinaron estar **totalmente en desacuerdo**.

TABLA Nro. 09 RECOMPENSAS JUSTAS		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	33	23,1
EN DESACUERDO	45	31,5
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	48	33,6
DE ACUERDO	14	9,8
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	2,1
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 09 al ser consultados por la RECOMPENSAS JUSTAS en la institución observamos que el 33,6% es decir 48 servidores indicaron estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo** mientras que 31,5% es decir 45 encuestados contestaron sentirse en **desacuerdo**, en tanto el 23,1% de los servidores administrativos expresaron estar **totalmente en desacuerdo**, porque no perciben que los salarios estén acordes con el trabajo realizado, el 9,8% es decir 14 servidores opinaron estar de **totalmente acuerdo** y 3 servidores administrativos es decir el 2,1% consideraron estar **de acuerdo**.

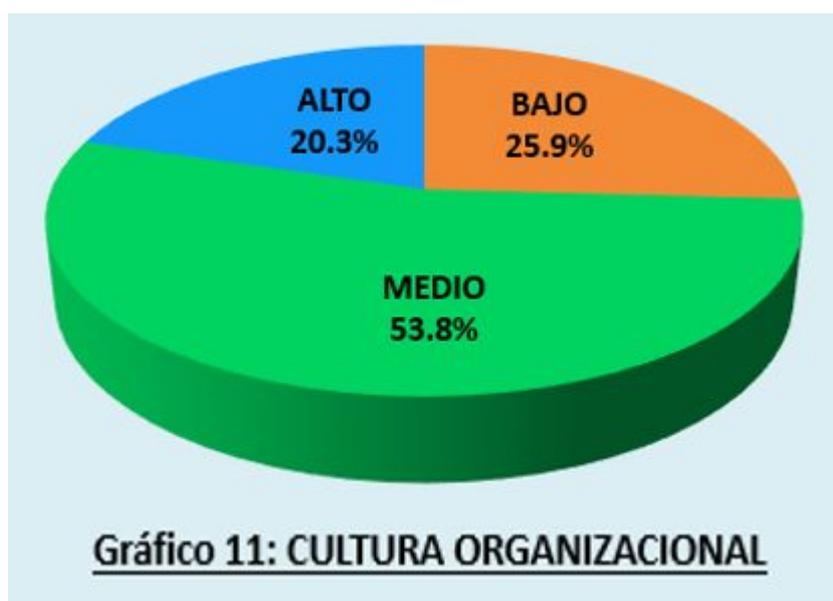
TABLA Nro. 10		
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	9,1
EN DESACUERDO	27	18,9
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	68	47,6
DE ACUERDO	34	23,8
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	,7
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N° 10 observamos que al preguntarles a los Servidores Administrativos sobre las COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios, el 47,6% es decir 68 encuestados contestaron **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, un 23,8% equivalente a 34 servidores administrativos que indicaron estar **de acuerdo** con el hecho de que en el Gobierno Regional existe compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo, mientras que un 18,9% es decir 27 trabajadores expresaron estar **en desacuerdo**, en tanto el 9,1% de los encuestados opinó estar **totalmente en desacuerdo**, y el 0,7% es decir 1 servidores administrativos contestaron estar **totalmente acuerdo**.

TABLA Nro. 11		
TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
BAJO	37	25,9
MEDIO	77	53,8
ALTO	29	20,3
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la opinión brindada por los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios de la muestra investigada, el 53,8% refiere que presenta un nivel medio de cultura organizacional; un 25,9% afirma que se encuentra con un nivel bajo; en tanto que solo el 20,3% opina que la mencionada institución presenta un alto nivel de cultura organizacional.

TABLA Nro. 12		
TOTAL SATISFACCIÓN LABORAL		
Categorías	Frecuencias	Porcentajes
BAJO	40	28,0
MEDIO	68	47,6
ALTO	35	24,5
Total	143	100,0



Fuente: Elaboración Propia.

El 47,6% de los Servidores Administrativos encuestados refiere que perciben un nivel medio de SATISFACCIÓN LABORAL, un 28% afirma que se encuentra con un nivel bajo; en tanto, el 24,5% opina que presenta un alto nivel de SATISFACCIÓN LABORAL en la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

La Cultura Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Hipótesis Nula

La Cultura Organizacional **no** se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.

TABLA Nro. 13

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

		SATISFACCIÓN LABORAL			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
CULTURA ORGANIZACIONAL	BAJO	27	10	0	37
	MEDIO	13	48	16	77
	ALTO	0	10	19	29
Total		40	68	35	143

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	75,587	4	,000
Razón de verosimilitudes	79,093	4	,000
Asociación lineal por lineal	60,516	1	,000
N de casos válidos	143		
a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.10.			

Toma de decisión:

Dado que el resultado de la prueba chi cuadrado es 75.587 mayor al valor crítico de 9.488 con 4 grados de libertad, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que se comprueba en el estudio que la Cultura Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

Hipótesis específica 1

La integración y compromiso de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Hipótesis nula 1

La integración y compromiso de la cultura organizacional **no** se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

TABLA Nro. 14

INTEGRACIÓN - COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL

		SATISFACCIÓN LABORAL			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
INTEGRACIÓN Y COMPROMISO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	3	0	5
	EN DESACUERDO	15	7	1	23
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	20	7	40
	DE ACUERDO	5	33	22	60
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	5	5	15
Total		40	68	35	143

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,304	8	,000
Razón de verosimilitudes	36,298	8	,000
Asociación lineal por lineal	18,513	1	,000
N de casos válidos	143		
a. 5 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.22.			

Toma de decisión:

Dado que el resultado de la prueba chi cuadrado es **33.304** mayor al valor crítico de 15.507 con 8 grados de libertad se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que se comprueba que la integración y compromiso de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

Hipótesis específica 2

El trabajo en equipo de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Hipótesis nula 2

El trabajo en equipo de la cultura organizacional **no** se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

TABLA Nro. 15**TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

		SATISFACCIÓN LABORAL			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
TRABAJO EN EQUIPO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	2	0	11
	EN DESACUERDO	9	5	1	15
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	36	13	65
	DE ACUERDO	5	20	15	40
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	5	6	12
Total		40	68	35	143

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,986	8	,000
Razón de verosimilitudes	36,275	8	,000
Asociación lineal por lineal	29,472	1	,000
N de casos válidos	143		
a. 6 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.69.			

Toma de decisión:

Dado que el resultado de la prueba chi cuadrado es **36,986** mayor al valor crítico de 15.507 con 8 grados de libertad se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que se comprueba El trabajo en equipo de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

Hipótesis específica 3

Las relaciones interpersonales de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Hipótesis nula 3

Las relaciones interpersonales de la cultura organizacional **no** se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

TABLA Nro. 16

RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN LABORAL

		SATISFACCIÓN LABORAL			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
RELACIONES INTERPERSONALES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	1	0	6
	EN DESACUERDO	20	14	2	36
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	34	16	60
	DE ACUERDO	5	15	13	33
	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	4	4	8
Total		40	68	35	143

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,127	8	,000
Razón de verosimilitudes	40,022	8	,000
Asociación lineal por lineal	29,441	1	,000
N de casos válidos	143		
a. 6 casillas (40.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.47.			

Toma de decisión:

Dado que el resultado de la prueba chi cuadrado es **38,127** mayor al valor crítico de 15.507 con 8 grados de libertad se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que se comprueba que las relaciones interpersonales de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

Hipótesis específica 4

La **calidad de vida laboral** de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Hipótesis nula 4

La **calidad de vida laboral** de la cultura organizacional **no** se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

TABLA Nro. 17

CALIDAD DE VIDA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

		SATISFACCIÓN LABORAL			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
CALIDAD DE VIDA LABORAL	TOTALMENTE EN DESACUERDO	17	13	1	31
	EN DESACUERDO	13	22	10	45
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	27	16	53
	DE ACUERDO	0	3	8	11
	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	3	0	3
Total		40	68	35	143

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,254	8	,000
Razón de verosimilitudes	36,801	8	,000
Asociación lineal por lineal	22,268	1	,000
N de casos válidos	143		
a. 5 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .73.			

Toma de decisión:

Dado que el resultado de la prueba chi cuadrado es **34,254** mayor al valor crítico de 15.507 con 8 grados de libertad se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que se comprueba que **la calidad de vida laboral** de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

Hipótesis específica 5

Las Normas y valores de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Hipótesis nula 5

Las Normas y valores de la cultura organizacional **no** se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

TABLA Nro. 18

NORMAS - VALORES Y SATISFACCIÓN LABORAL

		SATISFACCIÓN LABORAL			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
NORMAS Y VALORES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	2	0	12
	EN DESACUERDO	13	7	1	21
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	43	11	71
	DE ACUERDO	0	16	17	33
	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	6	6
Total		40	68	35	143

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	74,253	8	,000
Razón de verosimilitudes	78,312	8	,000
Asociación lineal por lineal	56,044	1	,000
N de casos válidos	143		
a. 5 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.47.			

Toma de decisión:

Dado que el resultado de la prueba chi cuadrado es **74,253** mayor al valor crítico de 15.507 con 8 grados de libertad, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que se comprueba que **las Normas y valores** de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Este resultado es corroborado por la prueba bilateral cuyo valor es 0.000 menor a la probabilidad de 0.05.

4.3 Discusión de resultados

Según los resultados obtenidos en la investigación podemos afirmar que **la cultura organizacional** se ubicó en un **nivel medio con el 53,8%** seguido de un 25,9% que afirma que se encuentra en nivel bajo y solo el 20,3% opina que la mencionada institución presenta un alto nivel de cultura organizacional. (Tabla N° 11)

Mientras que la **Satisfacción Laboral** de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios también se ubicó en un **nivel medio con el 47,6%** de los Servidores Administrativos encuestados que la perciben así, seguido de un 28% que afirma que se perciben un nivel bajo y solo el 24,5% opina que existe un alto nivel de satisfacción en la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. (Tabla N° 12).

En cuanto a las hipótesis, todas fueron comprobadas mediante la estadística inferencial.

La Hipótesis General fue comprobada podemos sostener que la Cultura Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios este resultado concuerda con el estudio de Montañez Alvis, José David (2015 quien concluye que la Cultura Organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral de los efectivos Policiales de la Comisaría del Distrito de Surco

Las 5 Hipótesis específicas fueron comprobadas.

En lo que respecta a la hipótesis específica 1 se comprobó que **la integración y compromiso** de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios, este resultado concuerda con el estudio de Marta Carmen Zurita Alcaraz, M^a Teresa Ramírez del Castillo, Juan Manuel Quesada Soto, María Elia Quesada Ronco, Bernardo Jesús Ruiz Camacho y

Juan Miguel Manzano Martínez (2014) quienes obtuvieron una alta correlación positiva entre Compromiso organizacional y satisfacción laboral.

La hipótesis específica 2 se comprobó es decir que **el trabajo en equipo** de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios, hallazgo que concuerda con el estudio de Pelaes León, Oswaldo Clemente, (2010).

Queda comprobada la hipótesis específica 3, se puede afirmar que **las relaciones interpersonales** de la cultura organizacional se asocian positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios este resultado coincide con el estudio de Pelaes León, Oswaldo Clemente, (2010) quien también encontró a nivel de las hipótesis específicas que las Relaciones Interpersonales se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

La calidad de vida laboral de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios coincidiendo con el estudio de Pelaes León, Oswaldo Clemente (2010).

Se comprobó que **las normas y valores** de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios concuerda con el estudio de Pelaes León, Oswaldo Clemente, (2010) quien afirma que los valores Colectivos se relacionan significativamente con la satisfacción del cliente.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. Mediante el estudio se ha comprobado que **la integración y compromiso** de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
2. Ha quedado demostrado que **el trabajo en equipo** de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
3. También se ha podido comprobar que **las relaciones interpersonales** de la cultura organizacional se asocian positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
4. Se ha demostrado que **la calidad de vida laboral** de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
5. Ha quedado comprobado que **las normas y valores** de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.
6. Finalmente, se ha comprobado que la Cultura Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.

5.2 Recomendaciones

1. La oficina de Personal del Gobierno Regional de Madre de Dios, debe contemplar dentro de su plan de trabajo, dar cumplimiento a las políticas motivacionales de manera integral, a través de estímulos, reconocimientos en favor de los trabajadores como: cartas de felicitación con copia al legajo personal, diploma al mejor trabajador o sencillamente su nombre y foto en un mural felicitándolo.
2. Los funcionarios del Gobierno Regional de Madre de Dios a través de sus diversas áreas promuevan , prioricen y permitan realizar capacitaciones al personal, lo que será de beneficio y utilidad para alcanzar los objetivos Institucionales y con los resultados que se obtengan, poder elaborar un plan de mejora en sus debilidades o fortalecer en los aspectos positivos que les permitan al final servir con calidad a todos los usuarios y al mismo tiempo los trabajadores estén satisfechos con sus actividades.
3. Aplicar un plan de Cultura Organizacional ya que este ayudará a optimizar el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Madre de Dios, bajo estrategias de fortalecimiento de la administración de valores como el compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje, el respeto, la comunicación efectiva, la integración, la coherencia , la Innovación, sinceridad, compañerismo y superación, como también de las creencias basándose en un liderazgo que se ajuste a los principios organizacionales y una cultura organizacional basada en la confianza donde el actuar de sus funcionarios debe ir acorde, teniendo como efecto una mejora en todas las áreas de la Institución.
4. Evitar que el excesivo clima de cordialidad y camaradería, se entrometa en las decisiones positivas, creando inestabilidad y desconfianza. Se debe recordar siempre las competencias actuales de cada uno de los trabajadores, para que la misión y objetivos de la Institución sean alcanzadas.

5. Aplicar estrategias de identificación Institucional, para que el trabajador de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios, se sienta comprometido con la Institución, pero del mismo modo sienta que la Institución se compromete con las necesidades de cada uno de ellos. Un buen método a aplicar sería la empatía, tanto de Institución a empleados, como de empleados a Institución, logrando compartir objetivos y necesidades.

BIBLIOGRAFIA

1. Aktouf, sf.:556. **La Cultura en las Organizaciones**. Un fenómeno central en el saber administrativo Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 14, núm. 26, junio, 2009, pp. 81-92 Universidad ESAN Surco, Perú.
2. Alfaro Salazar, Ronald, Leyton, Sara, Meza, Girón Antonio Sáenz Torres, Solano Ivonne (2012) **Tesis: Satisfacción Laboral y su Relación con algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades-** Pontificia Universidad Católica del Perú.
3. Arciniega, L (2002). **Dirección Estratégica-revista de negocios del ITAM**. Compromiso Organizacional En México: ¿Qué Es Lo Que Hace Que La Gente Se Ponga La Camiseta?
4. Barney, J. (1996). **Organizational culture**: Can it be a source of competitive advantage? Journal of Management, N°1, 99-120. Chávez J. y Mendoza, C. (1999). Desarrollo y cultura. Cobán: Centro Bartolomé de Las Casas. Textos Ak'Kutan 15.
5. Barley y Kunda, (1992:92). **La Cultura en las Organizaciones**. Un fenómeno central en el saber administrativo Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 14, núm. 26, junio, 2009, pp. 81-92 Universidad ESAN Surco, Perú.
6. Boas, Frank (1938). **Frank Boas y el concepto de cultura en perspectiva histórica**. En: Race, Culture and Evolution.Essays in the History of Antropology, Chicago, The Univetrstiy of Chigao Press, 1982, cap.9, pp.195-234.
7. Camilleri, Carmell. **Antropología cultural y educación Ciencias de la Educación**.
8. Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la teoría general de la administración**. Mexico: McGraw Hill.
9. Dávila (2000) Paredes Esponda, E.: **El ambiente y la cultura organizacional, elementos presente en los sistemas de gestión de la información en las organizaciones**, en Contribuciones a la Economía, marzo 2012, en <http://www.eumed.net/ce/2012/>

10. Daft, L. Richard, (2007) **Teoría y Diseño Organizacional**. Editorial Thomson. México 2007 pág. 361
11. Davis, K. Newstrom, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo** (11 ed.). México: McGraw- Hill.65
12. Fernández- Ríos, M. (1999). **Diccionario de recursos humanos: organización y dirección**. Madrid: Díaz de Santos.
13. Freitas, M. E. de (1991). **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. En *Revista de Administração de Empresa. São Paulo*, 31 (3) Doi: 10.1590/S0034-75901991000300007.
14. Garmendia, J. y Parra, L. (1993). **Sociología industrial y de los recursos humanos**. Madrid: Taurus Ediciones.
15. Gonzalo, Claudio .**Arte y Cultura popular**. UDA.Cipad, Cuenca.
16. Gutiérrez (2007) **La Cultura en las Organizaciones**. Un fenómeno central en el saber administrativo *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, vol. 14, núm. 26, junio, 2009, pp. 81-92 Universidad ESAN Surco, Perú.
17. Hoocppock (1935) García Viamontes, D.: **Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales**, julio 2010.
18. Koberg, C.S., & Chusmir, L.H. (1987). **Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables**. *Journal of Business Research*, 15, 397-409.
19. Locke, E. A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction**. In **Dunnette**. *Handbook of industrial and organizationa psychology*. Chicago, United States: Rand McNally College.
20. López, (1998:85) **La Cultura en las Organizaciones**. Un fenómeno central en el saber administrativo *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, vol. 14, núm. 26, junio, 2009, pp. 81-92 Universidad ESAN Surco, Perú.
21. Mascaray, J. (2003) **Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación: Diez Estrategias para la Implantación de Valores y la Conquista Del Comportamiento Espontáneo de Los Empleados**.
22. Mathar M'bow, Amadou (1996) **Arte y Cultura popular** UDA.Cipad, Cuenca.
23. Matthew Boyle P. *The Wegmansway*, Fortune. 2005

24. Montañez Alvis, José David (2015), **Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal de la Comisaría de la Policía Nacional del Perú – Distrito de Surco** - Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega.
25. Navarro Astor, E. (2008). **Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana**”. Tesis Doctoral UPV. Departamento de Organización de Empresas.
26. Palma, S. (2005). **Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual**. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
27. Pelaes León, Oswaldo Clemente, (2010) **Tesis: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos** - Universidad Nacional de San Marcos.
28. Pettigrew, (1979). **On Studying Organizational Cultures**. Administrative Science Quarterly, 24(4), 570–581. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392363>.
29. Porret, M. (2010) **Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones**. ESIC Editorial.
30. Robbins, S. (1993). **Comportamiento organizacional** (6ta. ed.). México: Prentice Hall.
31. Robbins S. (1998). **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Prentice Hill.
32. Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall. México.
33. Robbins (2010c). **Desempeño Organizacional, Obstáculos**. España: Planeta.
34. Roca González, Sheila Vilma (2012) **Tesis: Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga - Ayacucho**. Universidad Nacional de San Marcos.
35. Rossi, I. y O'Higgins, E. (1980). **The Delevelopment of Theories of Culture** (2ed.) New York: Ino Rossi.
36. Salazar Guerra, Jesica Minu (2013) **Tesis: Relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo**

- del Hospital Roosevelt de Guatemala.** Universidad Rafael Landívar – Guatemala.
37. Schein, E. (1992). Red Académica Iberoamericana **Local-Global Empredurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona Metropolitana de Guadalajara, México.**
 38. Schein, E.H. 1984. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Organization Dynamics.
 39. Schein, E. H. (1987). **Defining organizational culture.** In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press.
 40. Schein, E. H. (1988). **Organizational culture,** Sloan Working Papers Recuperado de <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>
 41. Schein, E. (1998). **La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión Dinámica.** Barcelona: Plaza y Janes.
 42. Schein, E. (2004). **Organizational Culture and Leadership. Third Edition.** The Jossey-Bass business & management series. P. 17. Recuperado de <http://www.untag->
 43. Siehl, C., & Martin, J. (1984). **The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?** En J.G. Hunt, D.M. Hoskig, C.A. Schriesheim, R. Stewart (Ed.) *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior* (p. 227-269). New York: Pergamon Press.
 44. Smircich, L. (1993). **Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly.** Quarterly (28), 339-358.
 45. Taylor, E (1891) **Primitive Culture** [Versión de Open Library]. Recuperado de <https://archive.org/stream/primitivculture1891tylo#page/n3/mode/2up>.
 46. Wilkins, G y Ouchi W. (1994). **Types of organizational control and their relationship to their emotional well-being.** Admin, SCI. Q. 23:293-317.
 47. Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). **Gestión de la Cultura Organizacional, bases conceptuales para su implementación.** Guatemala: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle de Guatemala.
 48. Zurita Alcaraz, Marta Carmen, Ramírez del Castillo, M^a Teresa, Quesada Soto, Juan Manuel, Quesada Ronco, María Elia, Ruiz Camacho, Bernardo

Jesús y Manzano Martínez, Juan Miguel (2014), **“Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una Muestra de Trabajadores de los Juzgados de Granada.** Universidad de Granada- España

ANEXOS

CUESTIONARIO

Estimado trabajador la siguiente encuesta tiene por finalidad identificar los aspectos relacionados tanto a la Cultura Organizacional como la Satisfacción Laboral en el Gobierno Regional de Madre de Dios. Sus respuestas son anónimas.

Instrucciones: Lea cada pregunta y luego marque con una cruz a cada uno de los enunciados. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su colaboración.

Género: Masculino Femenino Edad:

CULTURA ORGANIZACIONAL

Responda la alternativa que considera correcta para cada enunciado:
Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni acuerdo, ni desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

No.	ENUNCIADOS	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	INTEGRACIÓN Y COMPROMISO					
1.	Percibe la integración y alineamiento de los trabajadores a la Visión y Misión del Gobierno Regional					
2.	Siente el compromiso con el Gobierno Regional para el cumplimiento de la Visión y Misión.					
3.	Muestra usted identificación con las funciones del Gobierno Regional.					
4.	Está comprometido con la Misión Institucional					
	TRABAJO EN EQUIPO					
5.	Existe comunicación e integración de Ud. con sus superiores y compañeros de labor.					
6.	Participa en equipos de trabajo.					
7.	El Gobierno Regional prioriza el trabajo en equipo.					
8.	Su trabajo individual y grupo es calificado por sus superiores por los resultados obtenidos de su labor.					
9.	El Gobierno Regional promueve el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida.					
10.	Promueve también la innovación en los procedimientos administrativos y operativos.					

	RELACIONES INTERPERSONALES						
11.	Sus compañeros controlan responsablemente el uso de los recursos del Gobierno Regional.						
12.	Es fácil relacionarse con sus compañeros de trabajo.						
13.	El Gobierno Regional fomenta las buenas relaciones interpersonales y laborales.						
14.	Su Jefe se preocupa de los problemas laborales y personales de los trabajadores.						
	CALIDAD DE VIDA LABORAL						
15.	Existen conflictos interpersonales al interior de la organización.						
16.	El Gobierno Regional brinda incentivos y compensaciones a sus trabajadores.						
17.	Existe satisfacción con los programas de refuerzo motivacional en su desempeño.						
18.	Se promueve la cultura corporativa.						
19.	Existe confort en los ambientes del Gobierno Regional.						
20.	Cuenta con los medios logísticos para el cumplimiento de la Misión Institucional.						
21.	Se realizan actividades de bienestar para los trabajadores.						
	NORMAS Y VALORES						
22.	Se respetan las normas y los valores institucionales.						
23.	Se realizan eventos o actividades propias del Gobierno promoviendo el Regionalismo.						

SATISFACCION LABORAL

No.	ENUNCIADOS	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	TRABAJO DESAFIANTE					
24	El Gobierno Regional ofrece al personal un puesto de trabajo en el que puede utilizar sus conocimientos y habilidades profesionales.					
25	El Gobierno Regional brinda al personal un puesto de trabajo superando la rutina laboral mediante propuestas innovadoras.					
26	Se ofrece al personal un puesto de trabajo con desafío acorde a sus capacidades.					
	RECOMPENSAS JUSTAS					
27	El Gobierno Regional asigna alguna partida para mejorar los sueldos del personal.					
28	Cree que las recompensas económicas en su puesto de trabajo son justas.					
29	Considera usted justa la recompensa según calificaciones felicitaciones o ascensos.					
	COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO					
30	Existe coherencia entre la asignación del puesto y la personalidad y vocación del trabajador.					
31	El personal ejerce su especialidad funcional en las labores diarias que desempeña en el Gobierno Regional.					

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL

DEFINICION DE PROBLEMAS	OBJETIVOS	FORMULACION DE HIPOTESIS	CLASIFICACION DE VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	METODOLOGIA	POBLACION MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
GENERAL ¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional con la Satisfacción Laboral de los servidores administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?	GENERAL Establecer la relación entre la Cultura Organizacional con la satisfacción Laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios .	GENERAL La Cultura Organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores Administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Madre de Dios.	V. I CULTURA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES Integración y Compromiso Trabajo en Equipo Relaciones Interpersonales y Laborales. Calidad de Vida Laboral Normas y Valores	* Integración a la misión y visión. * Compromiso con el Gobierno. * Identificación con funciones. * Comunicación con compañeros. * Participa en equipos de Trabajo. * Calificación de labor grupal. *Control de recursos de Gobierno * Relación con compañeros. * Fomento de buenas relaciones. * Nivel de formación de la Cultura. *Preocupación del jefe por los problemas personales y laborales. *Conflictos Interpersonales *Incentivos y Compensaciones *Satisfacciones con programas de refuerzo motivacional. *Confort en los ambientes. * Respeto de normas y valores. * Eventos promoviendo el regionalismo.	Nivel Descriptivo TIPO Aplicativo METODO Correlacional DISEÑO M1 + O _x + O _y	POBLACION 238 servidores administrativos MUESTRA 143 servidores administrativos MUESTREO Probabilístico Aleatorio Simple	Encuestas Cuestionarios
ESPECIFICOS P1. ¿Cómo se relacionan la Integración y el compromiso de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios? P2. ¿Cómo se relaciona el trabajo en equipo de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios? P3. ¿Cómo se asocian las relaciones Interpersonales de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios? P4. ¿Cómo se relaciona la calidad de vida laboral de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios? P5. ¿Cómo se relaciona las normas y valores de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Madre de Dios?	ESPECIFICOS O 1. Determinar la relación de la integración y el compromiso de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. O 2. Determinar la relación del trabajo en equipo de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. O 3. Determinar la asociación de las relaciones Interpersonales de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. O 4. Determinar la relación de la calidad de vida laboral de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. O 5. Determinar la relación de las normas y valores de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.	ESPECIFICOS H 1. La Integración y compromiso de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. H 2. El trabajo en equipo de la cultura organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. H 3. Las relaciones Interpersonales de la cultura organizacional se asocian positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. H 4. La calidad de vida laboral de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios. H 5. Las normas y valores de la cultura organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.	V. D SATISFACCION LABORAL.	Trabajo desafiante. Recompensas justas. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.	* Puesto de trabajo * Propuestas innovadoras. * Desafío acorde a las capacidades. * Asignación de partidas para sueldos de personal. * Recompensas económicas en puestos de trabajo. * Recompensa según calificaciones. * Coherencia entre Asignación del puesto, personalidad y vocación. * Personal ejerce su especialidad funcional en las labores diarias.			