

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE  
DE LA IEP CIMA, TACNA 2024**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. CARLO ALESSANDRO ROCCHETTI FIGUEROA**


**Para optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA - PERÚ  
2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN****Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales****Escuela Profesional de Ingeniería Comercial****CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL  
DEL PERSONAL DOCENTE DE LA IEP CIMA, TACNA 2024**

Tesis sustentada y aprobada el día 24 de abril de 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :   
.....  
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIA :   
.....  
Dra. Melina Zegarra Aquino


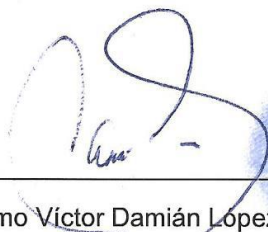
VOCAL :   
.....  
Dr. Gerónimo Víctor Damián López

ASESOR :   
.....  
Dr. Gerónimo Víctor Damián López

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Gerónimo Víctor Damián López, identificado con DNI N° 00474351, Docente Asesor de la tesis Titulada: " CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA IEP CIMA, TACNA 2024", ejecutada por el Sr. Bachiller en Ingeniería Comercial CARLO ALESSANDRO ROCCHETTI FIGUEROA, para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de Originalidad y de similitud de Trabajos de Investigación y Producción intelectual, considerando que según revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual turnitin cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es de 10% tal como se aprecia en el archivo adjunto del reporte de análisis de similitud de turnitin. Por lo que CERTIFICO, que el nivel de similitud está dentro del rango permitido, para continuar con los trámites correspondientes.



---

Dr. Gerónimo Víctor Damián López

Asesor de Tesis

DNI: 00474351



---

Carlo Alessandro Rocchetti Figueroa

Tesista

DNI: 70905223

## DEDICATORIA

Le dedico esta ardua investigación a toda mi familia. En especial, a mis dos padres por su apoyo incondicional y creer en mi más de lo que yo hubiera podido, además de reconocer sus grandes consejos para poder afrontar las dificultades del día a día sin perder la cordura y sensatez. Soy la persona de hoy, con estos principios, valores, firmeza y constancia, debido a ellos.

De igual manera, esto no hubiera sido posible sin todos los docentes que tuve a lo largo de mi vida académica, por sus aportes, enseñanzas, correcciones y aliento que lograron sacar mi mejor versión. Me llevo lo mejor de cada uno, recordándolos de la mejor manera y con ansias de poner en práctica todo lo aprendido.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por cuidarme durante todo este arduo camino y darme la valentía para lograr superar todos los obstáculos y adversidades a lo largo de toda mi vida.

También quisiera darle infinitas gracias, a mis padres que siempre me han dado su apoyo incondicional para poder cumplir todas mis metas personales y académicas. Ellos son los que con su amor me han motivado a perseguir mis objetivos y nunca agachar la cabeza frente a las dificultades.

Agradecerles a todos mis compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en grandes amistades. Gracias por el tiempo de diversión compartido, las actividades realizadas en grupo, los viajes y las magníficas historias de vida por contar y recordar con mucho cariño.

Por último, agradecer a esta casa de estudios que ha sabido sacar la versión más óptima de mi a base de esfuerzo y sacrificio, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener la profesión que tantos años anhelé.

Agradezco a cada docente por su apoyo y dirección, sin ellos no estarían las bases ni las condiciones para seguir formando a los que serán el futuro del país con el profesionalismo y dedicación de hoy en día.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
CONTENIDO .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
RESUMEN .....	XIII
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.2.1. <i>Interrogante principal</i> .....	7
1.2.2. <i>Interrogantes secundarias</i> .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10

1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	10
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	10
1.5. HIPÓTESIS.....	11
1.5.1. <i>Hipótesis general</i> .....	11
1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	11
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	12
1.6.1. <i>Identificación de las variable 1</i> .....	12
1.6.2. <i>Identificación de la variable 2</i> .....	12
1.6.3. <i>Conceptualización y operacionalización de las variables</i> .....	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1.1. <i>Antecedentes internacionales</i> .....	15
2.1.2. <i>Antecedentes nacionales</i> .....	17
2.1.3. <i>Antecedentes regionales</i> .....	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	21
2.2.1. <i>Cultura organizacional</i> .....	21
2.2.2. <i>Satisfacción laboral</i> .....	34
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	47
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	50

3.4. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
3.5.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	51
3.5.2. <i>Población</i> .....	51
3.5.3. <i>Muestra</i> .....	52
3.6. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	52
3.6.1. <i>Técnicas</i> .....	52
3.6.2. <i>Instrumentos</i> .....	52
3.6.3. <i>Procedimiento de análisis de datos</i> .....	53
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	55
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	55
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	56
4.3. RESULTADOS.....	57
4.3.1. <i>Resultados de la variable Cultura Organizacional</i> .....	57
4.3.2. <i>Resultados de la variable Satisfacción laboral</i> .....	79
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA.....	91
4.4.1. <i>Verificación de la hipótesis general</i> .....	92
4.4.2. <i>Verificación de las hipótesis específicas</i> .....	94
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	104
CONCLUSIONES .....	110
RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS .....	117
ANEXOS .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	13
Tabla 2 Resultado de la variable Cultura Organizacional .....	60
Tabla 3 Resultado de la dimensión: Características dominantes.....	63
Tabla 4 Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional .....	66
Tabla 5 Resultado de la dimensión: Gestión de empleados .....	69
Tabla 6 Resultado de la dimensión: Cohesión organizacional.....	72
Tabla 7 Resultado de la dimensión: Énfasis estratégico.....	75
Tabla 8 Resultado de la dimensión: Criterios de éxito .....	78
Tabla 9 Resultado de la variable Satisfacción Laboral .....	81
Tabla 10 Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo .....	84
Tabla 11 Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales .....	87
Tabla 12 Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional .....	90
Tabla 13 Evaluación de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov .....	92
Tabla 14 Comprobación de la hipótesis general .....	93
Tabla 15 Comprobación de la primera hipótesis específica.....	95
Tabla 16 Comprobación de la segunda hipótesis específica .....	96
Tabla 17 Comprobación de la tercera hipótesis específica.....	98
Tabla 18 Comprobación de la cuarta hipótesis específica.....	100

Tabla 19 Comprobación de la quinta hipótesis específica .....	101
Tabla 20 Comprobación de la sexta hipótesis específica .....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultado de la variable Cultura Organizacional .....	60
Figura 2 Resultado de la dimensión: Características dominantes .....	63
Figura 3 Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional .....	66
Figura 4 Resultado de la dimensión: Gestión de empleados .....	69
Figura 5 Resultado de la dimensión: Cohesión organizacional .....	72
Figura 6 Resultado de la dimensión: Énfasis estratégico .....	75
Figura 7 Resultado de la dimensión: Criterios de éxito .....	78
Figura 8 Resultado de la variable Satisfacción Laboral .....	81
Figura 9 Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo .....	84
Figura 10 Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales .....	87
Figura 11 Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional .....	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia .....	122
Anexo 2. Instrumentos de investigación .....	125
Anexo 3. Alfa de Cronbach .....	128
Anexo 4. Constancia de ejecución de la investigación .....	130
Anexo 5. Base de datos .....	131

## RESUMEN

La investigación titulada *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP Cima, Tacna 2024*, tuvo como objetivo Determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024. Para ello se planteó como metodología una investigación de tipo básica, de nivel correlacional, con un diseño no experimental y transversal, cuya población de estudio se compuso de 80 docentes, los cuales participaron mediante la aplicación de la encuesta. En función de los resultados, se concluyó que la cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05 según la prueba de Rho-Spearman, que reportó un coeficiente de correlación de 0.641. Este resultado permite explicar que los elementos que componen la cultura organizacional, como las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gestión de empleados, la cohesión organizacional, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, se relacionan con la percepción de satisfacción laboral. Estos elementos están relacionados con valores compartidos, prácticas organizativas y estrategias que afectan

directamente la experiencia laboral de los docentes, destacando que el fortalecimiento de la cultura organizacional contribuye positivamente a la satisfacción laboral.

Palabras clave: Cultura organizacional, características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión

## ABSTRACT

The research entitled *Organizational culture and job satisfaction of the teaching staff of the IEP CIMA, Tacna 2024*, aimed to determine the relationship between organizational culture and job satisfaction of the teaching staff of the IEP CIMA, Tacna 2024. To this end, a basic type of research was proposed as a methodology, at a correlational level, with a non-experimental and transversal design, whose study population was composed of 80 teachers, who participated by applying the survey. Based on the results, it was concluded that organizational culture is significantly related to the job satisfaction of the teaching staff of IEP CIMA, Tacna 2024, which was verified according to the significance value of less than 0.05 according to the Rho-Spearman test, which reported a correlation coefficient of 0.641. This result allows us to explain that the elements that make up the organizational culture, such as dominant characteristics, organizational leadership, employee management, organizational cohesion, strategic emphasis and success criteria, are related to the perception of job satisfaction. These elements are related to shared values, organizational practices and strategies that directly affect the work

experience of teachers, highlighting that strengthening organizational culture contributes positively to job satisfaction.

*Keywords:* Organizational culture, dominant characteristics, organizational leadership, employee management, cohesion

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional y la satisfacción laboral son conceptos fundamentales para el desarrollo efectivo de las instituciones educativas, ya que influyen directamente en el desempeño de los docentes y, por ende, en la calidad de la educación ofrecida. Según Schein (2010), la cultura organizacional se construye sobre patrones compartidos de creencias y valores aprendidos a lo largo del tiempo, mientras que Judge y Church (2000) describen la satisfacción laboral como una evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias laborales de un individuo. En este contexto, ambos factores representan factores importantes para la retención del personal y el cumplimiento de los objetivos educativos, lo que resalta su importancia en la gestión organizacional.

Los estudios realizados en distintos contextos internacionales y nacionales reflejan la relevancia de estas variables. Investigaciones en países como Estados Unidos y China han evidenciado que la cultura organizacional, sobretudo en entornos post-pandemia, tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes, destacando elementos como la cultura colaborativa, las políticas de incentivos y las

condiciones de trabajo. De manera similar, en Perú, análisis realizados por instituciones como el INEI (2022) y académicos como Díaz (2020) han señalado que las percepciones de cultura organizacional y satisfacción laboral en el ámbito educativo presentan desafíos específicos, particularmente relacionados con oportunidades de crecimiento, ingresos insuficientes y falta de cohesión organizacional. A nivel local, estas problemáticas también se reflejan en la IEP CIMA, una institución educativa privada con un compromiso por la excelencia académica, pero con áreas de mejora en su cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral de su personal docente.

En este marco, la presente investigación se centra en analizar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna, durante el año 2024. Este análisis no solo busca aportar evidencia empírica para comprender la influencia de estas variables, sino también generar propuestas que permitan a la institución fortalecer sus estrategias organizacionales y mejorar las condiciones laborales de los docentes, contribuyendo así al logro de sus objetivos educativos y al bienestar de su comunidad.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

Según Schein (2010), la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna. Por otro lado, Judge y Church (2000) señalan que la satisfacción laboral es una evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias laborales de un individuo. Estos factores son importantes no solo para la retención del personal docente sino también para garantizar una educación de calidad.

A nivel internacional, en Estados Unidos, un estudio realizado por Meredith et al. (2023), reveló que la satisfacción laboral de los docentes está considerablemente influenciada por la cultura colaborativa dentro de las instituciones educativas, donde las políticas de incentivos diferenciados y las condiciones de trabajo tienen un rol importante en el compromiso y la satisfacción del docente. En Asia, un estudio chino examinó la motivación laboral, la satisfacción y la insatisfacción de los instructores universitarios

de inglés, concluyendo que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la satisfacción laboral en el contexto post-pandemia COVID-19 (Hoque, Wang, Qi, & Norzan, 2023).

A nivel nacional, una encuesta realizada por el INEI (2022), reveló que un porcentaje considerable de trabajadores peruanos no se siente plenamente satisfecho con su empleo, citando como principales causas la falta de oportunidades de crecimiento profesional, la insuficiencia de ingresos frente al costo de vida, y condiciones laborales precarias en algunos sectores. En el contexto académico, un análisis realizado por Díaz (2020) en una institución universitaria reveló que, en términos de cultura organizacional, el 66.7% de los docentes percibió una cultura neutra, mientras que el 20.8% la consideró fuerte y el 12.5% la calificó de débil. En cuanto a la satisfacción laboral, el 79.2% de los docentes reportó niveles medios de satisfacción, el 14.6% indicó una alta satisfacción y solo el 6.3% expresó tener baja satisfacción laboral.

A nivel local, las organizaciones públicas y privadas no son exentas de esta problemática. Una de ellas, del sector educativo, es la Institución Educativa Privada (IEP) CIMA, la cual ofrece educación básica regular a estudiantes desde inicial hasta secundaria. Esta entidad se dedica a proporcionar un currículo integrado que busca fomentar no solo la excelencia académica sino también el desarrollo personal y social de sus

estudiantes. En este contexto educativo, la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal docente tienen un rol importante en la efectividad de la entrega educativa y en el ambiente general del centro.

Durante el presente año, se han evidenciado ciertos desafíos en dicha institución educativa, relacionados con la cultura organizacional que parecen influir directamente en la satisfacción laboral de su personal docente. Y es que, aunque la institución mantiene altos estándares académicos, existe una percepción de cultura organizacional que los docentes describen como "restrictiva" y "poco participativa". Esta situación se caracteriza por una comunicación descendente donde las decisiones se toman en los niveles más altos sin involucrar adecuadamente a los docentes en el proceso de toma de decisiones.

Las posibles causas de este problema pueden deberse a la estructura de gestión de la IEP CIMA, que no facilita suficiente autonomía a los docentes ni ofrece espacios adecuados para la expresión de opiniones o la participación activa en el desarrollo de políticas escolares. Adicionalmente, la falta de reconocimiento y recompensas adecuadas estaría contribuyendo a un clima laboral donde los docentes pueden sentirse menos valorados y, por lo tanto, menos comprometidos con la institución.

Las consecuencias de una cultura organizacional percibida como restrictiva y de una satisfacción laboral disminuida puede incluir una alta tasa de rotación de personal, dificultades para atraer a nuevos talentos docentes y potencialmente un impacto negativo en la calidad de la enseñanza ofrecida. Estos factores no solo afectarían la reputación de la IEP CIMA, sino que también puede asociarse con los resultados académicos y en el bienestar emocional de los estudiantes.

Por lo expuesto, es imperativo para dicha institución educativa abordar estos desafíos de manera proactiva. Implementar un enfoque más inclusivo en la gestión, mejorar los canales de comunicación y participación, y reconocer y recompensar adecuadamente los esfuerzos del personal docente, son pasos necesarios para mejorar la cultura organizacional y aumentar la satisfacción laboral. Por ende, ante el problema descrito, la presente investigación se justifica con el objetivo general de determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA de la ciudad de Tacna, durante el presente año 2024.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Interrogante principal**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?

### **1.2.2. Interrogantes secundarias**

- ¿Cuál es la relación entre las características dominantes y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión de empleados y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la cohesión organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?
- ¿Cuál es la relación entre el énfasis estratégico y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?
- ¿Cuál es la relación entre los criterios de éxito y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?

### **1.3. Justificación de la investigación**

La justificación para esta investigación puede ser estructurada siguiendo los fundamentos propuestos por Hernández y Mendoza (2018) en términos teóricos, prácticos y metodológicos:

Teóricamente, esta investigación permite explorar y profundizar en la comprensión de cómo la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral dentro del ámbito educativo. Al centrarse en los docentes de la IEP CIMA, busca aplicar y posiblemente extender teorías existentes de la psicología organizacional y del comportamiento humano en el trabajo a un contexto específico. Diversos estudios han demostrado que una cultura organizacional positiva puede mejorar significativamente la satisfacción y el rendimiento. Esta investigación puede confirmar o desafiar estos hallazgos en el contexto educativo peruano, contribuyendo así al cuerpo académico de conocimientos sobre la gestión educativa y la dinámica organizacional (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

Desde un enfoque práctico, los resultados de este estudio tienen el potencial de ser transformadores para la IEP CIMA y otras instituciones similares. Comprender la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral puede permitir a los administradores y líderes educativos desarrollar políticas más eficaces que mejoren no solo el

ambiente de trabajo, sino también la retención del personal y los resultados educativos de los estudiantes. Esto es muy importante en contextos donde la rotación de personal docente y la desmotivación pueden ser desafíos significativos. Las recomendaciones basadas en evidencia son una guía para la implementación de prácticas organizacionales que promuevan un mayor compromiso y satisfacción entre los docentes, impactando positivamente en el clima institucional y la calidad educativa (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, se adoptará un enfoque riguroso que comienza con la identificación clara del fenómeno a investigar, seguido por la formulación de un problema específico, la definición de objetivos detallados y la proposición de hipótesis factibles de ser comprobadas. Se utilizarán métodos y cuestionarios validados para la recolección y el análisis de datos. Este enfoque asegurará que los resultados contribuyan significativamente tanto al ámbito académico como a las prácticas organizacionales en la IEP CIMA (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre las características dominantes y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- Determinar la relación entre el liderazgo organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- Determinar la relación entre la gestión de empleados y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- Determinar la relación entre la cohesión organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- Determinar la relación entre el énfasis estratégico y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- Determinar la relación entre los criterios de éxito y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- Las características dominantes se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- El liderazgo organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- La gestión de empleados se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- La cohesión organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- El énfasis estratégico se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.
- Los criterios de éxito se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.

## **1.6. Operacionalización de las variables**

### **1.6.1. Identificación de las variable 1**

#### **Variable 1:**

Cultura organizacional

#### **Dimensiones**

- Características dominantes
- Liderazgo organizacional
- Gestión de empleados
- Cohesión organizacional
- Énfasis estratégico
- Criterios de éxito

### **1.6.2. Identificación de la variable 2**

#### **Variable 2:**

Satisfacción laboral

#### **Dimensiones**

- Condiciones laborales.
- Vínculos organizacionales
- Desarrollo profesional

### 1.6.3. Conceptualización y operacionalización de las variables

Tabla 1

#### Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLES
Variable 1: Cultura organizacional	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 2010).	La cultura organizacional está compuesta por diversos aspectos que le dan una identidad, tales como las características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito.	Características dominantes	Lugar personal	Cuantitativa
				Dinamismo y emprendimiento	
				Orientación hacia resultados	
			Liderazgo organizacional	Lugar estructurado	
				Guía, orientación y entrenamiento	
				Mentalidad empresarial, innovación y riesgos	
				Enfoque audaz	
			Gestión de empleados	Coordinación, organización y desarrollo	
				Trabajo en equipo, consenso y participación	
				Adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia	
				Alta competitividad, altas demandas y logros	
			Cohesión organizacional	Brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas	
				Lealtad y confianza mutua	
				Compromiso con la innovación y desarrollo	
				Énfasis en los logros y realización de objetivos	
			Énfasis estratégico	Reglas y políticas formales	
Desarrollo humano					
Adquisición de nuevos recursos y retos					
				Acciones competitivas y consecución de resultados	

				Permanencia y estabilidad	
			Criterios de éxito	Desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas	
				Contar con el mejor producto	
				Vencer y mantenerse a distancia de la competencia	
				Eficiencia	
Variable 2: Satisfacción laboral	Se define como el grado en que las personas les gusta (satisfacción) o no les gusta (insatisfacción) su trabajo (Spector, 1997).	La satisfacción laboral es el nivel de cumplimiento de las expectativas subjetivas de cada trabajador, basadas en los recursos y/o servicios que su organización le brinda, tales como: condiciones de trabajo, vínculos organizacionales, y desarrollo profesional.	Condiciones de trabajo	Carga de trabajo	Cuantitativa
				Salario	
				Prestaciones adicionales	
				Jubilación	
				Recursos tecnológicos	
			Vínculos organizacionales	Trato recibido	
				Relación con compañeros de trabajo	
				Relación con miembros del área	
				Atención del jefe	
				Trato del jefe	
			Desarrollo profesional	Actividades recreativas	
				Oportunidades de superación	
				Capacitaciones profesionales	
Satisfacción con el trabajo					
				Libertad	

Nota. Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Iñiguez (2023), publicó el artículo titulado “Cultura organizacional y la percepción de satisfacción laboral de catedráticos universitarios en Ecuador”, de la Revista Gestión en el Tercer Milenio, en Ecuador. Tuvo como objetivo establecer en qué medida la cultura organizacional de la institución influía en la satisfacción laboral de su personal docente. En este contexto, se definieron dos variables: la satisfacción laboral como variable dependiente y la cultura organizacional de la institución como variable independiente. La investigación se basó en la premisa de que la cultura organizacional puede ejercer una relación significativa con la satisfacción laboral de los docentes. Además, se procuró identificar los aspectos que determinan la fuerza de esta cultura para influir efectivamente en las tres sedes involucradas. La metodología adoptada fue de tipo cuantitativo y aplicada, utilizando un enfoque no experimental con un diseño correlacional que facilitó la descripción y tabulación de datos estadísticos. Se empleó una

encuesta para la recolección de datos cuantitativos. Un coeficiente de correlación de Spearman de 0.812 y un valor p de 0.000, que es menor que  $\alpha = 0.05$ , indicaron que existe una correlación moderada entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes.

Corimayhua et al. (2022), presentaron el artículo “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de la Escuela de Posgrado”, de la Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, en México. Su objetivo fue investigar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Educación. La muestra, estratificadamente aleatoria, estuvo compuesta por 200 docentes. Adoptó un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y un diseño transversal. Se emplearon dos instrumentos: el Inventario de calidad de servicio en proceso y la escala de satisfacción laboral en servicios. La validez del contenido y la confiabilidad de estos instrumentos se evaluaron mediante los coeficientes de Aiken y de Cronbach, respectivamente. Los resultados se analizaron utilizando la prueba estadística paramétrica de correlación de Pearson para evaluar las relaciones postuladas en la hipótesis general y las hipótesis específicas. Finalmente, se concluyó que sí existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes, dado el coeficiente de Spearman igual a 0,766.

Díaz et al. (2021), realizaron el estudio científico “Satisfacción laboral y cultura organizacional en docentes universitarios en una Facultad de Ciencias de la Salud”, de la Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes, en Bolivia. Tuvo como objetivo general investigar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en una universidad ubicada en la costa peruana. Este estudio descriptivo, correlacional y transversal incluyó una muestra de 48 docentes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Se emplearon dos instrumentos basados en la escala de Likert: una escala de satisfacción laboral SL-SPC y otra para evaluar la cultura organizacional. Para el análisis estadístico, se utilizó la correlación de Spearman. Los resultados mostraron que el 66.7% de los docentes percibió una cultura organizacional neutra, mientras que el 20.8% la consideró fuerte y el 12.5% la calificó de débil. En cuanto a la satisfacción laboral, el 79.2% de los encuestados indicó tener un nivel medio de satisfacción, el 14.6% reportó una alta satisfacción y solo el 6.3% expresó tener baja satisfacción. Se encontró que la cultura organizacional estaba significativamente relacionada con la satisfacción laboral de los docentes ( $r=0.375$ ,  $p=0.009$ ).

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Garayar (2023), elaboró la investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes de educación básica

regular de la UGEL ICA, cercado, 2020”, de la Universidad Peruana Unión, en Lima. El propósito fue establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores de la UGEL Ica. Se adoptó un enfoque cuantitativo y se utilizó un diseño correlacional. La población estudiada incluyó a 206 docentes de varias instituciones educativas del distrito de Ica, a quienes se les aplicaron encuestas sincrónicas y asincrónicas mediante dos cuestionarios distribuidos a través de un formulario virtual. Esto facilitó la medición de ambas variables. Los hallazgos revelaron altos niveles tanto de cultura organizacional como de satisfacción laboral entre los docentes, concluyendo que existe una relación significativa y una fuerte dependencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores.

Arone (2022), desarrolló la tesis “Cultura organizacional y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Cangallo, Ayacucho – 2019”, de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en Ayacucho. Se estableció como objetivo explorar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Cangallo. Desde un enfoque metodológico, el estudio fue de tipo descriptivo con un diseño correlacional, realizado en una muestra de 44 docentes de diversas instituciones de educación básica del distrito de Cangallo, utilizando un cuestionario como instrumento. Para el análisis de los datos recogidos se

empleó el estadístico Rho de Spearman, lo cual facilitó la verificación de la hipótesis planteada. La investigación concluyó que no existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas de Cangallo, Ayacucho, en el año 2019 (Rho = 0.098; P = 0.525 > 0.05).

Pow (2021), realizó el estudio titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del colegio San Josemaría Escrivá de Balaguer, Ica, 2021”, de la Universidad Alas Peruanas, en Ica. Tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes del colegio San Josemaría Escrivá de Balaguer en Ica. Se adoptó un enfoque cuantitativo, siendo el estudio sustantivo o de base y de nivel descriptivo. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico, intencionado y al azar, y estuvo compuesta por 20 docentes de la mencionada institución. Se empleó la técnica de encuesta, utilizando cuestionarios sobre cultura organizacional y satisfacción laboral como instrumentos. Los datos estadísticos se procesaron utilizando el software SPSS en su versión más reciente. Las conclusiones alcanzadas indicaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en su totalidad y por dimensiones, incluyendo el significado de la tarea, las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal o social, y los beneficios

económicos, entre los docentes del colegio San Josemaría Escrivá de Balaguer en Ica.

### **2.1.3. Antecedentes regionales**

Reynoso (2019), presentó la tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la carrera profesional de derecho de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua, 2018”, de la Universidad Privada de Tacna. El objetivo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la carrera profesional de Derecho en dicho año. Se formuló la hipótesis de que existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral entre estos docentes. Se realizó un estudio correlacional de diseño no experimental. La investigación se aplicó a los catedráticos de la Carrera Profesional de Derecho de la Universidad José Carlos Mariátegui, utilizando la técnica de encuesta y cuestionarios para medir los niveles de relación entre las variables de estudio. Los datos fueron analizados usando el programa estadístico SPSS versión 22. Los resultados revelaron, con un nivel de significancia del 5%, que hay una relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los docentes de Derecho de la Universidad José Carlos Mariátegui en 2018. Según estos resultados, se confirmó una correlación significativa entre las variables estudiadas, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,347.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Cultura organizacional**

Alvesson y Sveningsson (2015), describen la cultura organizacional como las significaciones comunes y los patrones compartidos de creencias, normas, y valores que se encuentran entre los miembros de una organización y que son transmitidos por símbolos y artefactos.

Por otro lado, Hatch y Cunliffe (2013) consideran que la cultura organizacional se compone de las narrativas, rituales, mitos, y prácticas simbólicas que crean y denotan el sentido compartido entre los miembros de la organización.

Asimismo, Denison (2012) define la cultura organizacional como las creencias subyacentes y los valores que proporcionan un marco apropiado para el comportamiento dentro de las organizaciones.

Cameron y Quinn (2011), explican la cultura organizacional son los valores predominantes, las creencias y las normas que desarrollan a lo largo del tiempo en una organización y que guían la manera en que los miembros interactúan.

Finalmente, en una definición más compacta, Schein (2010) argumenta que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna.

#### *2.2.1.1. Importancia de la cultura organizacional*

De acuerdo a Handy (2005), la cultura organizacional se compone de los valores, las normas, los sistemas de creencias y los comportamientos que prevalecen dentro de una organización. Esta cultura se desarrolla con el tiempo y se transmite a los nuevos miembros como un modo de vida dentro de la empresa, dictando 'cómo se hacen las cosas aquí'. Para Handy, la importancia de la cultura organizacional radica en su papel como fuerza cohesiva que alinea a los individuos con los objetivos corporativos, facilitando así un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

Desde una perspectiva de liderazgo, la cultura tiene un impacto significativo en la moral y la motivación de los empleados. Una cultura organizacional positiva y fuerte es capaz de inspirar a los empleados, aumentar su lealtad hacia la empresa y mejorar su eficiencia general. En contraparte, una cultura negativa o tóxica puede llevar a la desmotivación,

alta rotación de personal y, en última instancia, a una disminución en el rendimiento organizacional.

Las organizaciones que cultivan una cultura de apertura, donde se valoran las ideas nuevas y se promueve el riesgo calculado, tienden a ser más innovadoras. Estas organizaciones no solo responden más efectivamente a los cambios del mercado, sino que a menudo se adelantan a estos cambios, creando nuevas oportunidades de mercado y obteniendo ventajas competitivas sostenibles. En síntesis, una cultura que enfatiza la ética y la responsabilidad no solo ayuda a evitar conductas inapropiadas, sino que también mejora la imagen pública de la empresa (Handy, 2005).

#### *2.2.1.2. Características de la cultura organizacional*

Schein (2010), uno de los autores más influyentes en el estudio de la cultura organizacional, proporciona un marco detallado para entender las características de la cultura organizacional. Estas son:

- **Artefactos Visibles:** Son el nivel más superficial de la cultura organizacional, que incluye todo lo que se puede ver, oír y sentir al ingresar a una nueva organización. Esto abarca la arquitectura de las oficinas, los uniformes, los logos, y otros aspectos visibles del entorno de trabajo.

- **Valores Espiritados:** Los valores espirituados representan las estrategias, metas y filosofías que los miembros de la organización sostienen explícitamente. Estos valores se relacionan con la toma de decisiones y son a menudo articulados a través de misiones y políticas oficiales.
- **Supuestos Básicos Subyacentes:** Esta es la esencia más profunda y menos visible de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos que son la verdadera esencia de la cultura organizacional. Estos supuestos fundamentales son difíciles de discernir, pero son los que realmente determinan cómo se comportan los miembros de una organización (Schein, 2010).

### *2.2.1.3. Elementos de cultura organizacional*

Denison (2012), sostiene que los elementos identificables principales que componen una cultura en cualquier organización, son las siguientes:

- Misión: Es importante tener una misión clara que defina el propósito y las metas de la organización. Este elemento ayuda a alinear los esfuerzos de todos los miembros hacia objetivos comunes.
- Consistencia: La consistencia en la organización, se refiere a los valores centrales y los sistemas de creencias que son ampliamente compartidos y que promueven un ambiente de trabajo coherente y predecible.
- Adaptabilidad: Este elemento trata sobre la capacidad de una organización para responder y adaptarse a los cambios del entorno. Una cultura que fomenta la adaptabilidad permite a la organización ser flexible y responder de manera efectiva a las nuevas oportunidades y desafíos.
- Involucramiento: El involucramiento de los empleados es fundamental para una cultura organizacional efectiva. Una alta participación fomenta un sentido de propiedad y compromiso entre los empleados, lo que resulta en una mayor motivación y esfuerzo en sus tareas (Denison, 2012).

#### *2.2.1.4. Tipos de cultura organizacional*

Cameron y Quinn (2011), en su influyente obra sobre cultura organizacional, identifican cuatro tipos principales de cultura organizacional. Se describen a continuación:

- Cultura de Clan: Esta cultura promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, donde se valora la lealtad y la tradición. Los miembros de la organización se sienten más como una familia extendida que como empleados, y los líderes suelen desempeñarse más como mentores que como supervisores. Esta cultura fomenta un alto grado de participación y cohesión entre los trabajadores, generando un entorno de trabajo cálido y amigable.
- Cultura de Adhocracia: Las organizaciones con una cultura de adhocracia se caracterizan por ser ágiles y flexibles, constantemente explorando nuevas ideas y oportunidades. Promueven un ambiente donde la innovación y el pensamiento creativo son altamente valorados, y donde se alienta a los empleados a experimentar y asumir riesgos. Este tipo de cultura es común en industrias que cambian rápidamente, como la tecnología y la publicidad.
- Cultura de Mercado: Centrada en las transacciones, la competencia y el logro de objetivos específicos, la cultura de mercado impulsa a los empleados a alcanzar y superar los estándares de rendimiento. Esta cultura está muy orientada al exterior, con un fuerte enfoque en interactuar y triunfar en el mercado. Las organizaciones con este tipo de cultura suelen ser muy dinámicas y enfocadas en los resultados, priorizando el éxito financiero y la cuota de mercado.

- **Cultura Jerárquica:** Este tipo de cultura valora la organización, la consistencia y los procesos estructurados. Es típica en entidades grandes y establecidas que operan en industrias reguladas, donde la predictibilidad y la eficiencia son importantes. En estas organizaciones, las reglas y los procedimientos dictan cómo se deben realizar las tareas, y los sistemas de control están fuertemente implementados para asegurar la conformidad y minimizar los riesgos (Cameron & Quinn, 2011).

#### *2.2.1.5. Teorías relacionadas a la cultura organizacional*

##### **a) Teoría de Schein**

Schein (2010), detalla un modelo profundamente influyente que conceptualiza la cultura organizacional en tres niveles distintos. Los artefactos son los aspectos más visibles y accesibles de la cultura, incluyendo todo desde la arquitectura física y el lenguaje corporativo hasta las ceremonias y rituales. Los valores compartidos son las normas explícitas, los objetivos y los valores filosóficos que los miembros de la organización endosan y defienden. Los supuestos básicos, el nivel más profundo y menos visible, representan creencias y percepciones inconscientes que son tan arraigadas que se toman por dadas y son la verdadera esencia de la cultura. Este modelo permite a

los líderes entender y trabajar con la complejidad subyacente que influye en el comportamiento organizacional.

**b) Teoría de Competencias de Valores**

También conocido como el Framework de Valores Competitivos de Cameron y Quinn (2011), clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos principales. Clan fomenta un ambiente amistoso donde la lealtad y las tradiciones son fuertes. Adhocracia promueve la creatividad y la innovación. Mercado se enfoca en la competencia y el logro de metas y resultados tangibles. Jerarquía establece una estructura formal y ordenada para asegurar la eficiencia y la estabilidad. El modelo no solo ayuda a las organizaciones a entender su cultura actual, sino también a dirigir esfuerzos de cambio cultural para alinear mejor su cultura con las estrategias y objetivos organizacionales.

**c) Teoría de Denison**

Denison (2012), presenta un modelo que vincula directamente la cultura organizacional con el rendimiento a través de cuatro rasgos culturales. Misión clarifica los objetivos organizacionales y las estrategias para alcanzarlos. Adaptabilidad denota la respuesta de la organización a los cambios externos y la capacidad para aprender y evolucionar. Involucramiento se centra en el grado de empoderamiento, participación y compromiso de los empleados. Consistencia aborda la

coherencia de los valores, las acciones y los comportamientos en la organización. Este modelo es particularmente valioso por su énfasis en cómo aspectos específicos de la cultura afectan la eficacia operativa y estratégica de la organización.

d) **Teoría de Hofstede**

Hofstede (2001), inicialmente desarrolló este modelo para analizar las diferencias culturales entre naciones, pero sus dimensiones también se han aplicado al estudio de las culturas organizacionales. Las dimensiones incluyen Individualismo vs. Colectivismo, Evitación de la Incertidumbre, Masculinidad vs. Femenidad, Distancia de Poder, y Orientación a Largo Plazo. Este modelo ayuda a las organizaciones a comprender cómo las normas y los valores culturales subyacentes pueden influir en las políticas y prácticas organizacionales y cómo se pueden gestionar estas influencias en un entorno globalizado

e) **Teoría de Deal y Kennedy**

Este modelo, planteado por Deal y Kennedy (2008), identifica cuatro tipos de culturas basadas en dos dimensiones: el riesgo que implican las actividades de la organización y la velocidad con la que los empleados reciben retroalimentación sobre sus decisiones. Cultura de Proceso (bajo riesgo/baja retroalimentación), Cultura de Resultados (alto riesgo/retroalimentación rápida), Cultura de Proyecto (alto

riesgo/baja retroalimentación), y Cultura de Riesgo (bajo riesgo/retroalimentación rápida). Este enfoque permite a las organizaciones diseñar estrategias que se alineen con su tolerancia al riesgo y su estructura de recompensas, potenciando así tanto la satisfacción del empleado como la efectividad organizacional.

#### *2.2.1.6. Dimensiones de la cultura organizacional*

El Inventario de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (2011) (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) es una herramienta diseñada para evaluar la cultura organizacional. Basado en el Modelo de Valores Competitivos de los mismos autores, el OCAI permite a las organizaciones diagnosticar y categorizar su cultura actual en una de las cuatro tipologías definidas: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. Cada una de estas tipologías representa diferentes enfoques en la gestión, operación y estrategia organizacional.

El OCAI opera mediante un cuestionario estructurado que los miembros de una organización deben completar. Este cuestionario evalúa 06 dimensiones que caracterizan la cultura organizacional:

- **Dimensión 01. Características dominantes**

Esta dimensión evalúa cuáles son los valores más influyentes dentro de la organización. Se centra en identificar los principios y creencias que son prioritarios y guían las decisiones y acciones diarias de la empresa. Por ejemplo, en una cultura orientada al mercado, los valores dominantes pueden incluir la competitividad y el logro de objetivos. En contraste, una cultura de clan puede enfatizar la colaboración y el compromiso mutuo. Entender los valores dominantes ayuda a las organizaciones a reconocer las fuerzas motrices detrás de su ethos operativo y cómo estos valores afectan la motivación y el comportamiento de los empleados (Cameron & Quinn, 2011).

- **Dimensión 02. Liderazgo organizacional**

Esta dimensión aborda cómo los líderes conducen las operaciones y motivan al personal. En una cultura de adhocracia, el liderazgo puede ser más visionario y orientado a la innovación, mientras que, en una jerarquía, el estilo de liderazgo puede ser más autoritario y basado en reglas. El estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el ambiente de trabajo y puede influir en la eficacia con la que se alcanzan los objetivos organizacionales. Un liderazgo eficaz también fomenta un ambiente donde los empleados se sienten valorados y entendidos, lo que puede aumentar su compromiso y satisfacción (Cameron & Quinn, 2011).

- **Dimensión 03. Gestión de empleados**

Se refiere a las políticas y prácticas relacionadas con la administración de las relaciones entre supervisores y sus equipos. Incluye cómo se manejan el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y la evaluación del desempeño. En una cultura de mercado, por ejemplo, la gestión puede ser muy orientada al rendimiento, con fuertes incentivos vinculados a resultados específicos. Por otro lado, en una cultura de clan, la gestión puede ser más inclusiva y orientada al desarrollo personal y profesional continuo de los empleados (Cameron & Quinn, 2011).

- **Dimensión 04. Cohesión organizacional**

Se refiere al grado de lealtad o camaradería entre los miembros de una organización. Una fuerte cohesión puede ser evidente en una cultura de clan, donde la atmósfera es similar a la de una familia extendida. Esta cohesión fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que puede traducirse en una menor rotación y un mayor compromiso con los objetivos de la empresa. La cohesión es vital para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo donde los empleados se sienten apoyados y valorados (Cameron & Quinn, 2011).

- **Dimensión 05. Énfasis estratégico**

Examina las prioridades en términos de objetivos y estrategias organizacionales. Determina si el enfoque está en la innovación, el crecimiento, la calidad del servicio, la eficiencia, entre otros. Una organización con una cultura de adhocracia, por ejemplo, pondrá un énfasis considerable en la innovación y la flexibilidad para adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades o desafíos del mercado. Comprender el énfasis estratégico ayuda a las organizaciones a alinear sus recursos y energías para maximizar su eficacia en alcanzar sus metas (Cameron & Quinn, 2011).

- **Dimensión 06. Criterios de éxito**

Esta dimensión identifica los estándares por los cuales se mide el éxito en una organización. Los criterios de éxito pueden variar significativamente dependiendo del tipo de cultura organizacional. Por ejemplo, en una cultura de mercado, el éxito se puede medir principalmente por resultados financieros y participación de mercado. En contraste, en una cultura de clan, el éxito puede evaluarse en términos de satisfacción del empleado y desarrollo del equipo. Establecer y entender los criterios de éxito es importante para evaluar el desempeño y guiar las decisiones estratégicas dentro de la empresa (Cameron & Quinn, 2011).

### **2.2.2. Satisfacción laboral**

Judge y Church (2000), señalan que la satisfacción laboral es una evaluación afectiva y cognitiva de las experiencias laborales de un individuo.

Por otro lado, Spector (1997) menciona que la satisfacción laboral se define como el grado en que las personas les gusta (satisfacción) o no les gusta (insatisfacción) su trabajo.

Asimismo, Hellman (1997) sostiene que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo, que se basa en sus expectativas y experiencias, y puede influir en su rendimiento y comportamiento en el trabajo (p. 51).

Robbins (1993), indica que la satisfacción laboral es una actitud general hacia el trabajo de una persona. Esta definición indica que la satisfacción laboral es una evaluación afectiva compuesta por emociones y actitudes hacia múltiples aspectos del trabajo.

Finalmente, Herzberg (1966) describe la satisfacción laboral como un resultado de cómo los factores de motivación (como el reconocimiento y las responsabilidades) están presentes en el entorno laboral. La

satisfacción y la insatisfacción no son opuestos directos, sino que son resultados de diferentes factores: motivadores y factores higiénicos.

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

A través de su trabajo, Herzberg (1966) revolucionó la comprensión de lo que motiva a los empleados en el trabajo, destacando la relevancia de la satisfacción laboral no solo para el bienestar del empleado sino también para el rendimiento organizacional. Los factores que conducen a la satisfacción laboral son fundamentalmente diferentes de aquellos que llevan a la insatisfacción. Propuso que los factores relacionados con el contenido del trabajo, como el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal, son motivadores que conducen a la satisfacción laboral. Por otro lado, los factores contextuales como el salario, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa, actúan como factores de higiene que, cuando son inadecuados, pueden causar insatisfacción.

Herzberg resalta que los factores motivadores son importantes para mejorar la motivación intrínseca de los empleados. La satisfacción derivada de logros significativos, reconocimiento y oportunidades de crecimiento conduce a un mayor compromiso y dedicación hacia el trabajo. Este aumento en la motivación intrínseca está directamente relacionado con un mejor rendimiento laboral, ya que los empleados se sienten más

valorados y comprometidos con sus tareas, buscando alcanzar y superar los objetivos organizacionales. La satisfacción laboral tiene un rol importante en la retención de empleados. En un entorno laboral que atiende tanto los factores de motivación como de higiene, los empleados tienden a mostrar una mayor lealtad hacia la empresa. Herzberg (1966) argumentó que cuando los empleados encuentran satisfacción en su trabajo, es menos probable que busquen oportunidades en otro lugar, reduciendo así las tasas de rotación. Esto es particularmente importante en mercados laborales competitivos donde el talento es un recurso valioso. Al centrarse en mejorar los aspectos del trabajo que generan satisfacción, las organizaciones pueden fomentar un entorno donde los empleados se sientan comprometidos y menos inclinados a dejar la empresa.

La satisfacción laboral tiene un impacto significativo en la cultura organizacional. Los factores motivadores identificados por Herzberg contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten apreciados y reconocidos por sus contribuciones. Este reconocimiento fomenta un sentido de pertenencia y una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la colaboración y el apoyo. Una cultura positiva no solo mejora la satisfacción laboral sino que también atrae a nuevos talentos, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Las organizaciones deben esforzarse por crear roles que ofrezcan desafíos, reconocimiento y oportunidades de crecimiento, al

mismo tiempo que aseguran condiciones de trabajo justas y adecuadas. Esto implica una inversión en el desarrollo de liderazgo, formación continua y sistemas de reconocimiento que resalten la contribución individual y colectiva al éxito de la empresa (Herzberg, 1959).

#### 2.2.2.2. *Características de la satisfacción laboral*

De acuerdo a Janssen et al. (1999), existen 04 categorías que vinculan las características de trabajo y sus productos (satisfacción). Se detallan a continuación:

- Características de la tarea:
  - Independencia
  - Retroalimentación (feedback)
  - Diversidad
  
- Condiciones del trabajo:
  - Antigüedad
  - Situaciones de carácter físico
  - Exceso de trabajo
  
- Relaciones sociales/laborales:
  - Asistencia social

- Colaboración
- Condiciones de empleo:
  - Oportunidades de promoción
  - Remuneración
  - Seguridad y salud en el trabajo (Janssen, de Jonge, & Bakker, 1999).

#### 2.2.2.3. *Tipos de satisfacción laboral*

Según lo referenciado por Fuentes (2012), hay 02 tipos de análisis en la satisfacción laboral. Estos se mencionan a continuación:

- Satisfacción general: Promedia cómo se sienten los empleados acerca de diferentes aspectos de sus trabajos.
- Satisfacción por faceta: Reducida o elevada satisfacción con características delimitadas de su labor, afirmación, ventajas, circunstancias laborales, gestión recibida, compañeros, normativas empresariales. La satisfacción laboral está vinculada con el desempeño laboral y clima organizacional (Fuentes, 2012).

#### 2.2.2.4. Factores de la satisfacción laboral

Fernández-Ríos (1999), argumenta que la satisfacción laboral es una actitud general hacia el trabajo y consiste en la apreciación de las condiciones de trabajo por parte del trabajador. En este sentido, el autor apunta a 07 factores: remuneración económica, condiciones materiales del ambiente de trabajo, seguridad y estabilidad que brinda la empresa, relación con los compañeros, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento de terceros y posible desarrollo personal y profesional.

A continuación, se desarrollan estos 07 factores citados por el autor:

- Retribución económica. Esto es lo que el empleado recibe a cambio del trabajo. Implica salarios y ventajas socioeconómicas que socorren la satisfacción de las demandas básicas de los empleados y sus familias.
- Condiciones físicas del entorno de trabajo. Son factores que se encuentran en las áreas donde periódicamente laboran los trabajadores: iluminación, nivel de ruido, temperatura, lugar de trabajo, orden y limpieza.
- La seguridad y la estabilidad que ofrece la compañía. La continuidad del trabajo es la garantía de la empresa para los empleados.
- Relaciones con los compañeros de trabajo. Estas son interacciones entre personas que se comunican regularmente en una organización en

el trabajo, ya sean colegas de la misma unidad organizativa o colegas de diferentes unidades organizativas (Fernández-Ríos, 1999).

- Apoyo y respeto a los superiores. Los empleados están dispuestos a seguir las decisiones y procesos realizados por los líderes y gerentes de la organización.
- Reconocimiento por parte de los demás. Este es el proceso por el cual otros elogian la eficiencia y la virtud de un empleado en el desempeño de un trabajo. El reconocimiento puede provenir de colegas, su gerente o la alta dirección de su organización.
- Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Los trabajadores creen que tienen la oportunidad de recibir apoyo y estímulo para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización mediante políticas de formación y promoción justas y eficaces (Fernández-Ríos, 1999).

#### *2.2.2.5. Teorías de la satisfacción laboral*

##### **a) Teoría bifactorial de Herzberg**

Si bien es una teoría motivacional, se considera un ya que afirma que la satisfacción y la insatisfacción orientan el comportamiento de los trabajadores, los cuales son el resultado de los denominados factores motivacionales e higiénicos, respectivamente. De acuerdo a Herzberg

(1959), la satisfacción del individuo en el trabajo está influenciado por factores intrínsecos, tales como:

- Independencia laboral
- Logros
- Promoción
- Reconocimiento
- Responsabilidad

Estos factores están relacionados con la naturaleza de las tareas realizadas por los trabajadores e implican sentimientos vinculados con la necesidad de desarrollo personal y realización personal. Por otro lado, la insatisfacción es causada por la falta de los llamados factores de higiene o factores externos en el ambiente de trabajo. Consisten en lo siguiente:

- Ambiente físico
- Política de la empresa y organización
- Relaciones con compañeros
- Seguridad Laboral
- Sueldo y beneficios
- Supervisión

Para Herzberg, los factores de higiene previenen la insatisfacción laboral, pero no logran la satisfacción ya que no están relacionados con el trabajo o la naturaleza del trabajo, lo que tiene sentido para los empleados porque está relacionado con el crecimiento personal. Es necesario centrarse en la dinámica del desempeño laboral para investigar la satisfacción laboral.

#### **b) Teoría de la discrepancia**

Locke (1976) sostuvo que la Satisfacción/Satisfacción Laboral es el producto de la diferencia entre las necesidades del trabajador y lo que puede obtener del puesto de trabajo, que según el autor depende de diferentes tipos de correspondencia, como por ejemplo entre las habilidades requeridas para el puesto y las habilidades requeridas para la relación laboral correspondiente. Entre las habilidades del trabajador o la recompensa del trabajo, los valores y necesidades del individuo, las principales variables de la teoría son 03: satisfacción laboral, duración del empleo y resultados satisfactorios.

#### **c) Teoría de la satisfacción de facetas**

Formulada por Lawler (1973), establece que la relación entre la satisfacción laboral está moderada por las recompensas que reciben los trabajadores y la equidad percibida entre las recompensas. Esto significa un doble análisis del trabajador: primero, entre su propio desempeño y

capacidad, y lo que cree que debe ser retribuido por sus resultados. Segundo, analiza lo que otras personas dan y toman de su trabajo. La insatisfacción produce diferencias.

**d) Teoría de eventos situacionales**

Según los autores Quarstein et al. (1992), la teoría asume que la satisfacción laboral es el producto de factores llamados características y contexto, más que eventos personales. Características situacionales, es decir, aspectos del trabajo que un trabajador evalúa al momento de aceptar el puesto, tales como: a) salario, b) oportunidades de ascenso, c) condiciones de trabajo, d) supervisión y e) política de la empresa; depende del contexto, como la situación social contexto, salario, vacaciones, condiciones de trabajo, etc. Los eventos situacionales, por su parte, son factores laborales que los trabajadores no han evaluado previamente y que se presentan luego de aceptar un puesto. Algunos ejemplos de eventos situacionales son: tiempo libre para completar una tarea (positivo) y daños en la máquina de la empresa (negativo).

**e) Teoría del ajuste en el trabajo**

Planteada por Dawis y Lofquist (1984), la teoría sostiene que es más probable que un trabajador encuentre su trabajo satisfactorio debido al refuerzo organizacional (recompensas) y los valores que los individuos buscan satisfacer a través de las actividades laborales (estado,

comodidad, seguridad, logro y autonomía). Esto tiene que ver con el hecho de que los trabajadores serán vistos como satisfechos por sus empleadores, siendo esto último más probable cuanto más fuerte sea la correlación entre las competencias individuales y los requisitos funcionales.

#### *2.2.2.6. Dimensiones de la satisfacción laboral*

Álvarez et al. (2023) diseñaron metodológicamente una escala que permite conocer el grado de satisfacción laboral en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Se basaron en la teoría de higiene y motivación de Herzberg. La escala se integró por 15 ítems. La claridad y pertinencia de los ítems se validaron con cinco expertos. Para su validez y confiabilidad se obtuvo una adecuación maestra KMO de .863. Se encontró que los resultados fueron significativos ( $\chi^2 = 441.790$ ,  $gl = 105$ ,  $p = .000$ ). El alfa de Cronbach fue igual a .906.

Sus dimensiones son las siguientes:

- **Dimensión 01. Condiciones de trabajo**

Constituyen pilares fundamentales en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados. Esta dimensión engloba desde la seguridad y comodidad física del entorno laboral hasta la equidad y justicia percibida

en el salario y los beneficios económicos adicionales. Los empleados valoran un ambiente de trabajo seguro, saludable y estimulante, donde se sientan física y psicológicamente cómodos. Además, una compensación justa y competitiva, que reconozca adecuadamente la contribución individual y colectiva al éxito de la empresa, es esencial para garantizar la satisfacción y motivación a largo plazo. La transparencia en las políticas de compensación y la existencia de beneficios adicionales, como seguros de salud, bonificaciones y planes de jubilación, complementan la valoración positiva de esta dimensión (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).

Presenta los indicadores siguientes:

- Carga de trabajo
- Salario
- Prestaciones adicionales
- Jubilación
- Recursos tecnológicos (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).

#### - **Dimensión 02. Vínculos organizacionales**

La calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y el nivel de apoyo organizacional que perciben los empleados son fundamentales para su bienestar y satisfacción laboral. Esta dimensión

abarca cómo los empleados interactúan entre sí, la calidad del liderazgo y la comunicación dentro de la organización, y el grado de apoyo que sienten en su desarrollo profesional y personal. Un ambiente laboral caracterizado por el respeto mutuo, el trabajo en equipo y una comunicación efectiva fomenta un sentido de comunidad y pertenencia. El apoyo organizacional se denota en la disposición de la empresa para invertir en el desarrollo de sus empleados, atender sus necesidades y preocupaciones, y proporcionar un entorno que facilite su crecimiento profesional y personal (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).

Presenta los indicadores siguientes:

- Trato recibido
- Relación con compañeros de trabajo
- Relación con miembros del área
- Atención del jefe
- Trato del jefe
- Actividades recreativas (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).

- **Dimensión 03. Desarrollo profesional**

Se centra en las oportunidades de crecimiento y la capacidad de los empleados para ejercer control sobre su trabajo. Esta dimensión evalúa la medida en que los individuos pueden influir en sus tareas, tomar

decisiones importantes y sentir que su trabajo contribuye de manera significativa a los objetivos organizacionales. La oportunidad de adquirir nuevas habilidades, avanzar en la carrera y participar en la toma de decisiones son aspectos importantes que impulsan la motivación y el compromiso. La autonomía en el trabajo no solo mejora la satisfacción laboral sino que también promueve la innovación y la creatividad, al permitir que los empleados encuentren maneras más efectivas y eficientes de realizar sus tareas (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).

Presenta los indicadores siguientes:

- Oportunidades de superación
- Capacitaciones profesionales
- Satisfacción con el trabajo
- Libertad (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).

### **2.3. Definición de conceptos**

**a) Características dominantes:** Se centra en identificar los principios y creencias que son prioritarios y guían las decisiones y acciones diarias de la empresa (Cameron & Quinn, 2011).

**b) Cohesión organizacional:** Se refiere al grado de lealtad o camaradería entre los miembros de una organización (Cameron & Quinn, 2011).

- c) Condiciones de trabajo:** Engloba desde la seguridad y comodidad física del entorno laboral hasta la equidad y justicia percibida en el salario y los beneficios económicos adicionales (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).
- d) Criterios de éxito:** Esta dimensión identifica los estándares por los cuales se mide el éxito en una organización (Cameron & Quinn, 2011).
- e) Cultura organizacional:** Es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 2010).
- f) Desarrollo profesional:** Evalúa la medida en que los individuos pueden influir en sus tareas, tomar decisiones importantes y sentir que su trabajo contribuye de manera significativa a los objetivos organizacionales (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).
- g) Énfasis estratégico:** Determina si el enfoque está en la innovación, el crecimiento, la calidad del servicio, la eficiencia, entre otros (Cameron & Quinn, 2011).
- h) Gestión de empleados:** Se refiere a las políticas y prácticas relacionadas con la administración de las relaciones entre supervisores y sus equipos (Cameron & Quinn, 2011).
- i) Liderazgo organizacional:** Esta dimensión aborda cómo los líderes conducen las operaciones y motivan al personal (Cameron & Quinn, 2011).

- j) Satisfacción laboral:** Se define como el grado en que las personas les gusta (satisfacción) o no les gusta (insatisfacción) su trabajo (Spector, 1997).
- k) Vínculos organizacionales:** Abarca cómo los empleados interactúan entre sí, la calidad del liderazgo y la comunicación dentro de la organización, y el grado de apoyo que sienten en su desarrollo profesional y personal (Álvarez, Vargas, & Martínez, 2023).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo básica debido a que el estudio permaneció sobre los planteamientos previos explorando cómo las teorías analizadas se contrastan en el caso de investigación, lo que permitió aportar generando información que complementó tales formulaciones.

#### **3.2. Nivel de investigación**

La investigación fue de nivel correlacional, dado que su propósito fue evaluar la relación entre las variables de investigación.

#### **3.3. Diseño de investigación**

La presente tesis adoptó un diseño no experimental, ya que durante la evaluación de la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA en Tacna, no se manipuló las variables ni se alteró el entorno de los participantes de manera artificial. De igual forma fue transversal debido a que la investigación se realizó durante un único momento en el tiempo.

#### **3.4. Ámbito y tiempo social de investigación**

Ámbito: IEP Cima en Tacna

Tiempo: Año 2024

Social: Docentes

#### **3.5. Población y muestra**

##### **3.5.1. Unidad de estudio**

Docentes de la IEP Cima en Tacna

##### **3.5.2. Población**

De acuerdo a la información brindada por la IEP CIMA, a la fecha de la investigación se registró un total de 80 docentes. Este fue el valor considerado para la población.

### **3.5.3. Muestra**

Al tener una muestra conocida y reducida, se considerará la totalidad de la población para el presente estudio. Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por los 80 docentes de la IEP CIMA de la ciudad, provincia y departamento de Tacna, es decir, la muestra es censal.

## **3.6. Procedimiento, técnicas e instrumentos**

### **3.6.1. Técnicas**

Se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos, dado que es ampliamente preferida y aplicada en estudios de tipo básico, correlacional, no experimental y transversal (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

### **3.6.2. Instrumentos**

Tomando en cuenta que la técnica será la encuesta, el instrumento para medir la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes, será el cuestionario.

Para medir la variable 1 “Cultura organizacional”, se empleará el instrumento validado por Cerpa (2018), basado en el Inventario de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (2011) (OCAI), el cual considera las

siguientes dimensiones: *características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito.*

Este cuestionario está compuesto por un total de 24 ítems, cuya confiabilidad se encuentra por encima de .88, tanto en alfa de Cronbach como en alfa ordinal.

Por otro lado, para la medición de la variable 2 “Satisfacción laboral”, se aplicará el instrumento diseñado por Álvarez et al. (2023), el cual presenta las dimensiones: *condiciones de trabajo, vínculos organizacionales, y desarrollo profesional.* Este, basado en la teoría de higiene y motivación de Herzberg, presenta una escala de 15 ítems.

Estadísticamente, presenta una adecuación maestra KMO de .863 y un alfa de Cronbach igual a .906, lo que confirma su fiabilidad estadística.

### **3.6.3. Procedimiento de análisis de datos**

El análisis de datos se realizó utilizando el programa estadístico IBM SPSS Windows Versión 24. Este software facilitó la organización y tabulación de los datos recogidos a través de los cuestionarios utilizados en este estudio, permitiendo también la creación de figuras y tablas, así como la realización de pruebas de correlación de las variables “Cultura

organizacional” y “Satisfacción laboral” considerando la hipótesis general y específicas planteadas inicialmente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo de la investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa Privada CIMA, ubicada en la ciudad de Tacna, durante el primer trimestre del año 2024. Se empleó una metodología cuantitativa, recolectando datos mediante encuestas aplicadas al personal docente de la institución. La población estuvo compuesta por 80 docentes, quienes participaron de manera voluntaria, asegurando la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Las encuestas fueron administradas a través de cuestionarios diseñados específicamente para medir las variables cultura organizacional y satisfacción laboral, utilizando escalas de Likert para evaluar el grado de acuerdo con los ítems propuestos. Durante el proceso de recolección, se garantizó un ambiente de confianza, explicando a los participantes los objetivos del estudio y la importancia de su colaboración. Los datos fueron recopilados en un periodo de dos semanas y posteriormente ingresados en el software SPSS para su análisis estadístico.

## **4.2. Diseño de la presentación de resultados**

La presentación de resultados de la investigación fue estructurada en función de las variables y dimensiones definidas en la operacionalización. Los datos fueron organizados en tablas y figuras que facilitaron su interpretación, describiendo inicialmente los resultados generales de cada variable y luego profundizando en las dimensiones específicas. Para la variable cultura organizacional, los resultados se presentan de manera desglosada según las dimensiones características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Para la variable satisfacción laboral, se organizan en torno a las dimensiones condiciones de trabajo, vínculos organizacionales y desarrollo profesional. Asimismo, se incluye el análisis de las correlaciones entre las variables principales y sus respectivas dimensiones, empleando la prueba estadística de Rho-Spearman. Finalmente, se proporciona una interpretación de los resultados en términos descriptivos, resaltando los hallazgos más importantes y contrastándolos con los antecedentes y objetivos planteados en la investigación.

### **4.3. Resultados**

#### **4.3.1. Resultados de la variable Cultura Organizacional**

##### *4.3.1.1. Resultado general de la variable Cultura Organizacional*

La variable Cultura organizacional fue evaluada a través de seis dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Estas dimensiones miden la percepción de los docentes sobre los aspectos fundamentales que configuran la cultura de la institución.

A nivel general, el 82.50% de los docentes se encuentra de acuerdo con la cultura organizacional, mientras que solo el 1.25% está totalmente de acuerdo. Un 16.25% permanece indeciso. Estos resultados denotan que la mayoría percibe positivamente la cultura de la institución, pero también existe un nivel bajo de aprobación plena.

En la dimensión características dominantes, el 60.00% de los docentes está de acuerdo con los valores predominantes en la organización, mientras que el 25.00% está totalmente de acuerdo. Esto denota una percepción mayoritariamente favorable hacia los principios que guían el comportamiento en la institución.

Respecto a la dimensión liderazgo organizacional, el 50.00% de los docentes se encuentra de acuerdo y el 33.75% está totalmente de acuerdo con el liderazgo dentro de la organización. Esto indica una valoración positiva hacia la dirección estratégica y la orientación proporcionada por los líderes.

En la dimensión gestión de empleados, el 46.25% de los docentes está de acuerdo con las políticas y prácticas relacionadas con la administración del personal, mientras que el 22.50% está totalmente de acuerdo. Esto indica una percepción general positiva de las estrategias de gestión aplicadas en la institución.

En la dimensión cohesión organizacional, el 48.75% de los docentes está de acuerdo con los factores que promueven la unidad y el compromiso, mientras que el 22.50% está totalmente de acuerdo. Esto indica una percepción favorable hacia los aspectos que mantienen cohesionado al equipo docente.

En cuanto a la dimensión énfasis estratégico, el 32.50% de los docentes está de acuerdo con las prioridades estratégicas de la organización, mientras que el 11.25% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 46.25% permanece indeciso, lo que denota opiniones variadas sobre este aspecto.

Finalmente, en la dimensión criterios de éxito, el 42.50% de los docentes está de acuerdo con los estándares mediante los cuales se mide el éxito en la institución, mientras que el 5.00% está totalmente de acuerdo. Un 41.25% se mantiene indeciso, evidenciando una percepción moderada en relación con los indicadores de éxito organizacional.

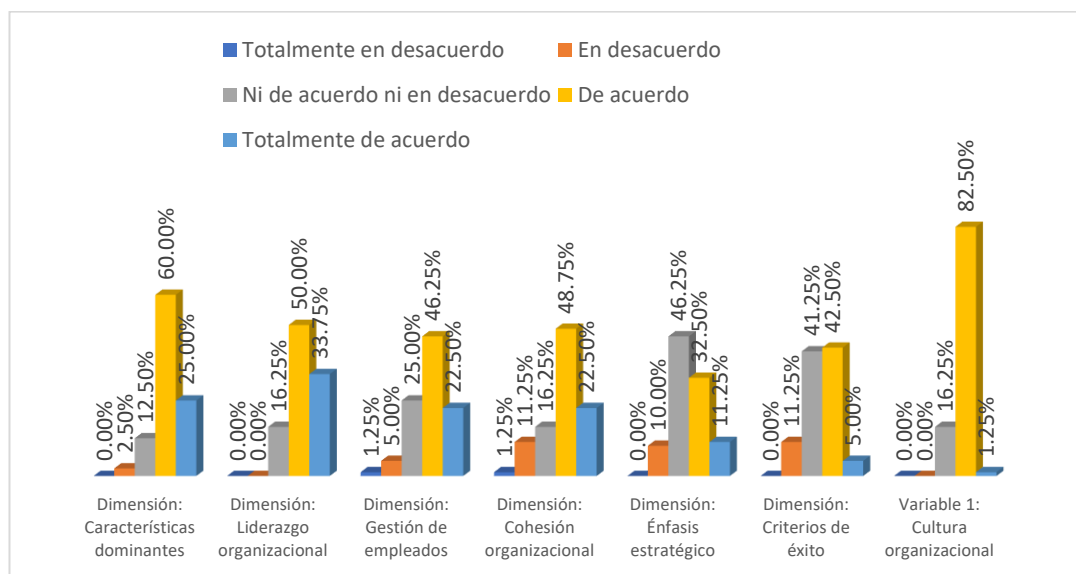
Tabla 2

*Resultado de la variable Cultura Organizacional*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Características dominantes	0	0.00%	2	2.50%	10	12.50%	48	60.00%	20	25.00%
Dimensión: Liderazgo organizacional	0	0.00%	0	0.00%	13	16.25%	40	50.00%	27	33.75%
Dimensión: Gestión de empleados	1	1.25%	4	5.00%	20	25.00%	37	46.25%	18	22.50%
Dimensión: Cohesión organizacional	1	1.25%	9	11.25%	13	16.25%	39	48.75%	18	22.50%
Dimensión: Énfasis estratégico	0	0.00%	8	10.00%	37	46.25%	26	32.50%	9	11.25%
Dimensión: Criterios de éxito	0	0.00%	9	11.25%	33	41.25%	34	42.50%	4	5.00%
Variable 1: Cultura organizacional	0	0.00%	0	0.00%	13	16.25%	66	82.50%	1	1.25%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 1

*Resultado de la variable Cultura Organizacional*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.3.1.2. Resultado de la Dimensión 1: Características dominantes

La dimensión Características dominantes fue evaluada considerando cuatro indicadores: lugar personal, dinamismo y emprendimiento, orientación hacia resultados y lugar estructurado. Estos indicadores miden aspectos de la percepción de los docentes sobre los valores predominantes en su organización.

A nivel general, el 60.00% de los docentes se encuentra de acuerdo con las características dominantes de la organización, mientras que un 25.00% manifiesta estar totalmente de acuerdo. Esto indica que una mayoría significativa de los docentes percibe que la organización cumple con las características valoradas en esta dimensión.

En el indicador lugar personal, el 55.00% de los docentes se muestra de acuerdo en que la organización es un lugar personal donde prevalece un ambiente familiar y colaborativo, mientras que el 17.50% está totalmente de acuerdo. Esto indica una percepción mayoritariamente positiva de este aspecto dentro de la organización.

Respecto al dinamismo y emprendimiento, el 51.25% de los docentes está de acuerdo en que la organización fomenta un ambiente dinámico y emprendedor, y un 21.25% lo califica como totalmente de

acuerdo. Este resultado muestra una valoración positiva en cuanto al apoyo hacia iniciativas y la disposición al riesgo en el entorno organizacional.

En el indicador orientación hacia resultados, el 71.25% de los docentes se encuentra de acuerdo en que la organización está orientada a alcanzar logros y metas, y el 16.25% está totalmente de acuerdo. Esto indica que una mayoría significativa percibe un fuerte enfoque en los resultados dentro de la institución.

Finalmente, en el indicador lugar estructurado, el 40.00% de los docentes está de acuerdo en que la organización mantiene un ambiente controlado y estructurado, mientras que el 35.00% está totalmente de acuerdo. Estos resultados denotan una percepción de orden y formalidad en la gestión organizacional, siendo esta una característica destacada en la cultura de la institución.

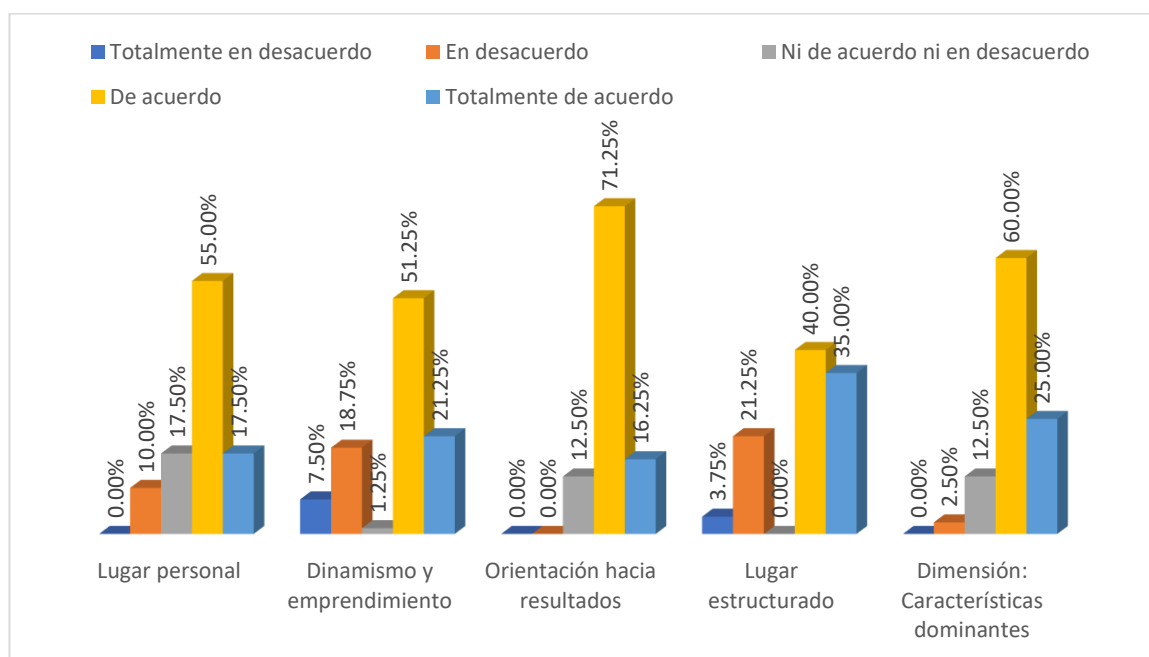
Tabla 3

*Resultado de la dimensión: Características dominantes*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Lugar personal	0	0.00%	8	10.00%	14	17.50%	44	55.00%	14	17.50%
Dinamismo y emprendimiento	6	7.50%	15	18.75%	1	1.25%	41	51.25%	17	21.25%
Orientación hacia resultados	0	0.00%	0	0.00%	10	12.50%	57	71.25%	13	16.25%
Lugar estructurado	3	3.75%	17	21.25%	0	0.00%	32	40.00%	28	35.00%
Dimensión: Características dominantes	0	0.00%	2	2.50%	10	12.50%	48	60.00%	20	25.00%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 2

*Resultado de la dimensión: Características dominantes*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### *4.3.1.3. Resultado de la Dimensión 2: Liderazgo organizacional*

La dimensión Liderazgo organizacional fue evaluada a través de cuatro indicadores: guía, orientación y entrenamiento; mentalidad empresarial, innovación y riesgos; enfoque audaz; y coordinación, organización y desarrollo. Estos indicadores analizan la percepción de los docentes respecto al estilo de liderazgo predominante en la institución.

A nivel general, el 50.00% de los docentes se encuentra de acuerdo con el liderazgo organizacional, mientras que un 33.75% está totalmente de acuerdo. Esto indica que la mayoría de los docentes percibe un liderazgo positivo en la organización, caracterizado por aspectos que fomentan la dirección estratégica y la interacción efectiva.

En el indicador guía, orientación y entrenamiento, el 61.25% de los docentes está de acuerdo en que el liderazgo en la organización se enfoca en guiar y fomentar actividades, mientras que el 22.50% está totalmente de acuerdo. Este resultado resalta una percepción favorable respecto al apoyo y la dirección proporcionada por los líderes.

Respecto a la mentalidad empresarial, innovación y riesgos, el 37.50% de los docentes se encuentra de acuerdo con que el liderazgo fomenta la innovación y la asunción de riesgos, mientras que el 25.00%

está totalmente de acuerdo. Este resultado denota una percepción significativa hacia un liderazgo proactivo y orientado a la creatividad.

En el indicador enfoque audaz, el 56.25% de los docentes está de acuerdo en que el liderazgo es orientado a resultados, mientras que el 20.00% está totalmente de acuerdo. Esto indica una percepción de liderazgo decidido y enfocado en alcanzar objetivos estratégicos.

Finalmente, en el indicador coordinación, organización y desarrollo, el 35.00% de los docentes está de acuerdo en que el liderazgo promueve la organización eficiente y la confianza mutua con los equipos, mientras que el 27.50% está totalmente de acuerdo. Este resultado denota un reconocimiento positivo del liderazgo en términos de estructuración y desarrollo dentro de la organización.

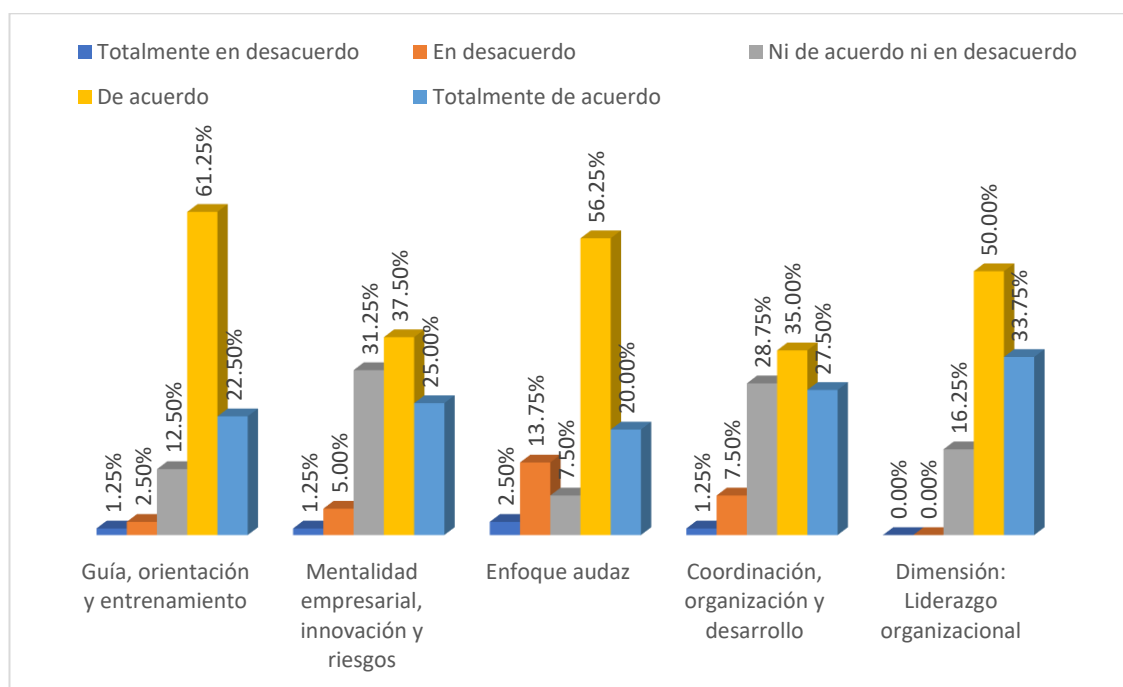
Tabla 4

*Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Guía, orientación y entrenamiento	1	1.25%	2	2.50%	10	12.50%	49	61.25%	18	22.50%
Mentalidad empresarial, innovación y riesgos	1	1.25%	4	5.00%	25	31.25%	30	37.50%	20	25.00%
Enfoque audaz	2	2.50%	11	13.75%	6	7.50%	45	56.25%	16	20.00%
Coordinación, organización y desarrollo	1	1.25%	6	7.50%	23	28.75%	28	35.00%	22	27.50%
Dimensión: Liderazgo organizacional	0	0.00%	0	0.00%	13	16.25%	40	50.00%	27	33.75%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 3

*Resultado de la dimensión: Liderazgo organizacional*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.3.1.4. Resultado de la Dimensión 3: Gestión de empleados

La dimensión Gestión de empleados fue evaluada mediante cuatro indicadores: trabajo en equipo, consenso y participación; adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia; alta competitividad, altas demandas y logros; y brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas. Estos indicadores analizan la percepción de los docentes sobre las políticas y prácticas relacionadas con la administración del personal en la institución.

A nivel general, el 46.25% de los docentes se encuentra de acuerdo con la gestión de empleados, mientras que un 22.50% está totalmente de acuerdo. Esto indica que una mayoría significativa de los docentes percibe de manera positiva la forma en que se gestiona al personal dentro de la organización.

En el indicador trabajo en equipo, consenso y participación, el 35.00% de los docentes está de acuerdo en que la organización fomenta el trabajo en equipo y la participación, mientras que el 20.00% está totalmente de acuerdo. Estos resultados denotan una percepción favorable hacia el enfoque colaborativo en la gestión, si embargo algunos muestran desacuerdo.

Respecto a la adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia, el 60.00% de los docentes se encuentra de acuerdo en que la organización fomenta estas prácticas, mientras que el 20.00% está totalmente de acuerdo. Este resultado indica que una mayoría significativa percibe un entorno que apoya la creatividad y la autonomía en la gestión de empleados.

En el indicador alta competitividad, altas demandas y logros, el 30.00% de los docentes está de acuerdo con que la gestión de empleados se caracteriza por un enfoque competitivo y orientado a altas metas, mientras que otro 30.00% está totalmente de acuerdo. Esto denota una percepción balanceada hacia una gestión exigente y enfocada en el logro.

Finalmente, en el indicador brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas, el 35.00% de los docentes está de acuerdo en que la organización promueve la estabilidad laboral y la protección de los empleados, mientras que el 31.25% está totalmente de acuerdo. Esto muestra que los docentes valoran la seguridad y el respaldo proporcionados por la gestión organizacional.

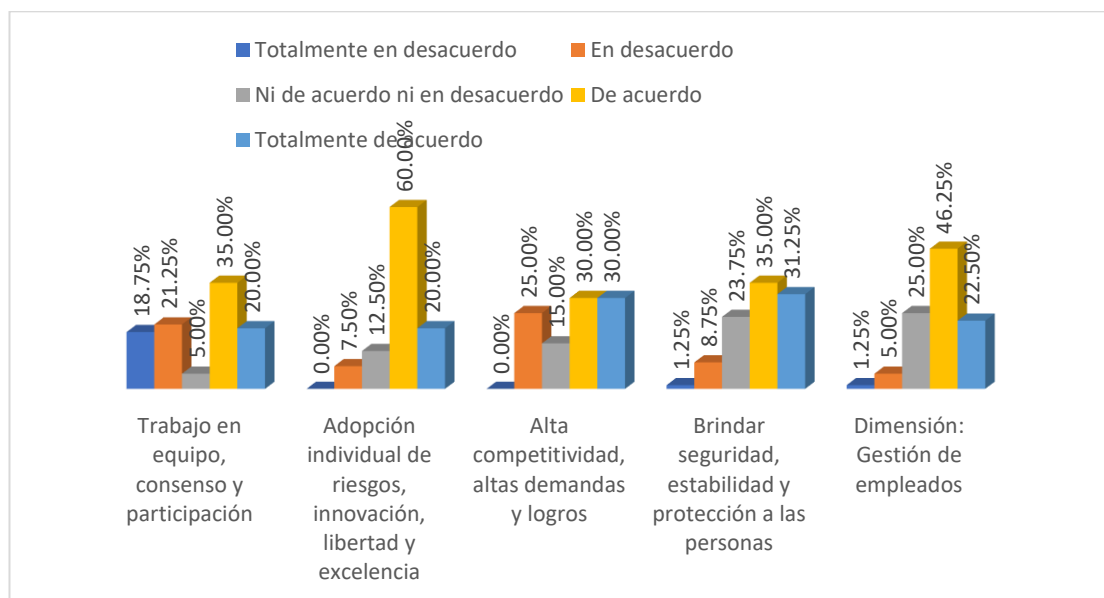
Tabla 5

*Resultado de la dimensión: Gestión de empleados*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Trabajo en equipo, consenso y participación	15	18.75%	17	21.25%	4	5.00%	28	35.00%	16	20.00%
Adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia	0	0.00%	6	7.50%	10	12.50%	48	60.00%	16	20.00%
Alta competitividad, altas demandas y logros	0	0.00%	20	25.00%	12	15.00%	24	30.00%	24	30.00%
Brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas	1	1.25%	7	8.75%	19	23.75%	28	35.00%	25	31.25%
Dimensión: Gestión de empleados	1	1.25%	4	5.00%	20	25.00%	37	46.25%	18	22.50%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 4

*Resultado de la dimensión: Gestión de empleados*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### *4.3.1.5. Resultado de la Dimensión 4: Cohesión organizacional*

La dimensión Cohesión organizacional fue evaluada mediante cuatro indicadores: lealtad y confianza mutua, compromiso con la innovación y desarrollo, énfasis en los logros y realización de objetivos, y reglas y políticas formales. Estos indicadores miden la percepción de los docentes sobre los aspectos que fortalecen la unidad y el compromiso dentro de la organización.

A nivel general, el 48.75% de los docentes se encuentra de acuerdo con la cohesión organizacional, mientras que un 22.50% está totalmente de acuerdo. Esto indica que la mayoría percibe positivamente la cohesión dentro de la institución, destacando aspectos relacionados con la confianza y el compromiso compartido.

En el indicador lealtad y confianza mutua, el 48.75% de los docentes está de acuerdo en que estas características predominan en la organización, mientras que el 20.00% está totalmente de acuerdo. Esto denota una percepción favorable hacia la confianza mutua y el compromiso que mantienen unidos a los miembros de la organización.

Respecto al compromiso con la innovación y desarrollo, el 33.75% de los docentes está de acuerdo con que la organización fomenta el

desarrollo continuo y la innovación, mientras que el 36.25% está totalmente de acuerdo. Este resultado muestra una percepción significativa de apoyo hacia el progreso y la creatividad dentro del entorno organizacional.

En el indicador énfasis en los logros y realización de objetivos, el 48.75% de los docentes está de acuerdo en que la organización prioriza el cumplimiento de metas y objetivos, mientras que ningún docente está totalmente de acuerdo. Esto indica una valoración moderada de este aspecto, con algunas áreas para fortalecer.

Finalmente, en el indicador reglas y políticas formales, el 48.75% de los docentes está de acuerdo en que estas son un factor importante en la cohesión organizacional, mientras que el 26.25% está totalmente de acuerdo. Esto denota que los docentes valoran la estructura formal y su importancia para el funcionamiento armónico de la organización.

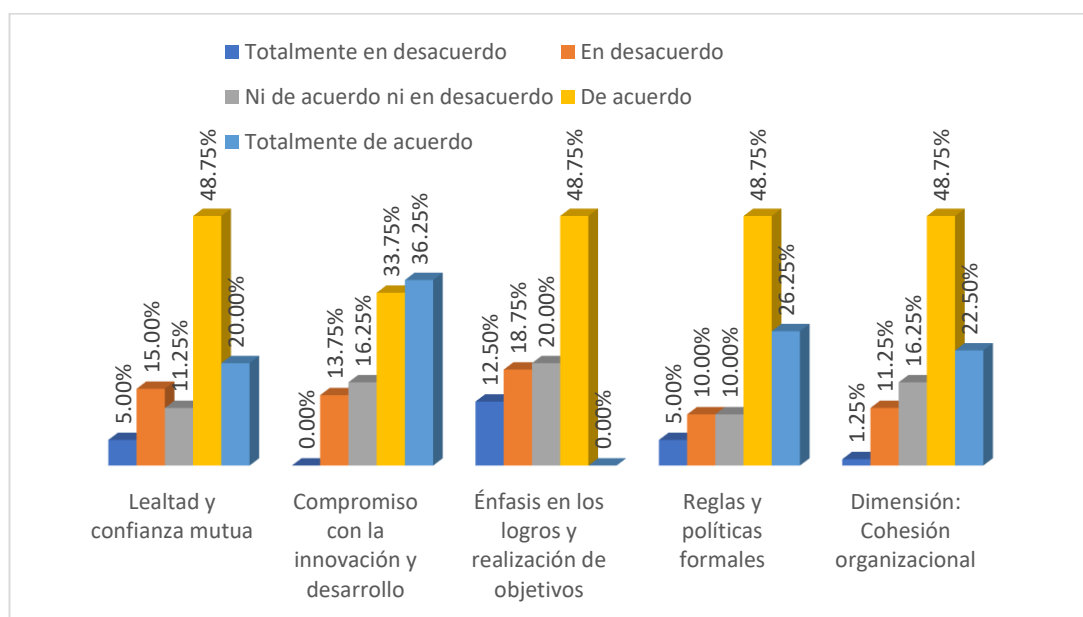
Tabla 6

*Resultado de la dimensión: Cohesión organizacional*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Lealtad y confianza mutua	4	5.00%	12	15.00%	9	11.25%	39	48.75%	16	20.00%
Compromiso con la innovación y desarrollo	0	0.00%	11	13.75%	13	16.25%	27	33.75%	29	36.25%
Énfasis en los logros y realización de objetivos	10	12.50%	15	18.75%	16	20.00%	39	48.75%	0	0.00%
Reglas y políticas formales	4	5.00%	8	10.00%	8	10.00%	39	48.75%	21	26.25%
Dimensión: Cohesión organizacional	1	1.25%	9	11.25%	13	16.25%	39	48.75%	18	22.50%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 5

*Resultado de la dimensión: Cohesión organizacional*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.3.1.6. Resultado de la Dimensión 5: Énfasis estratégico

La dimensión Énfasis estratégico fue evaluada mediante cuatro indicadores: desarrollo humano, adquisición de nuevos recursos y retos, acciones competitivas y consecución de resultados, y permanencia y estabilidad. Estos indicadores miden la percepción de los docentes sobre las prioridades estratégicas de la organización y su orientación hacia el crecimiento y la sostenibilidad.

A nivel general, el 32.50% de los docentes se encuentra de acuerdo con el énfasis estratégico de la organización, mientras que el 11.25% está totalmente de acuerdo. Esto indica una valoración moderada de las prioridades estratégicas por parte de los docentes, con un porcentaje significativo que muestra neutralidad o desacuerdo.

En el indicador desarrollo humano, el 33.75% de los docentes manifiesta neutralidad, mientras que el 22.50% está en desacuerdo y el 20.00% totalmente en desacuerdo. Solo el 15.00% está totalmente de acuerdo. Esto denota que existe una percepción mixta respecto a los esfuerzos de la organización por fomentar el desarrollo humano.

En cuanto al indicador adquisición de nuevos recursos y retos, el 51.25% de los docentes está de acuerdo en que la organización pone

énfasis en este aspecto, mientras que el 20.00% está totalmente de acuerdo. Estos resultados evidencian una percepción favorable hacia la innovación y la búsqueda de oportunidades dentro del entorno organizacional.

En el indicador acciones competitivas y consecución de resultados, el 47.50% de los docentes está de acuerdo y el 23.75% totalmente de acuerdo. Esto indica que una mayoría significativa percibe un enfoque estratégico orientado al logro de metas competitivas.

Finalmente, en el indicador permanencia y estabilidad, el 31.25% de los docentes muestra neutralidad, mientras que el 17.50% está de acuerdo y el 25.00% totalmente de acuerdo. Estos resultados indican una percepción dividida respecto a la prioridad que se otorga a la estabilidad como parte de las estrategias organizacionales.

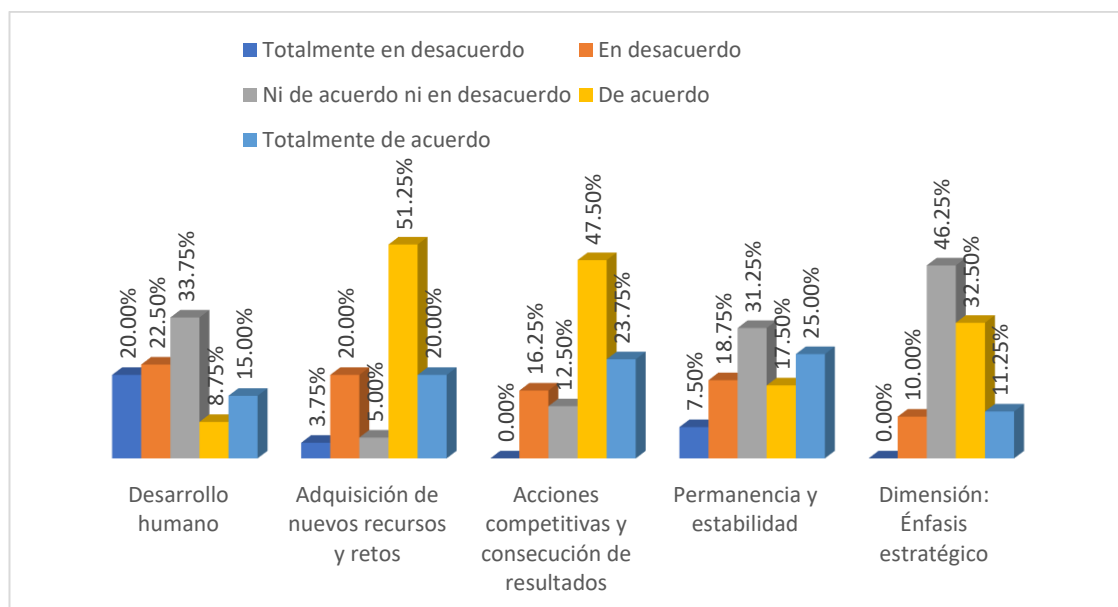
Tabla 7

*Resultado de la dimensión: Énfasis estratégico*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Desarrollo humano	16	20.00%	18	22.50%	27	33.75%	7	8.75%	12	15.00%
Adquisición de nuevos recursos y retos	3	3.75%	16	20.00%	4	5.00%	41	51.25%	16	20.00%
Acciones competitivas y consecución de resultados	0	0.00%	13	16.25%	10	12.50%	38	47.50%	19	23.75%
Permanencia y estabilidad	6	7.50%	15	18.75%	25	31.25%	14	17.50%	20	25.00%
Dimensión: Énfasis estratégico	0	0.00%	8	10.00%	37	46.25%	26	32.50%	9	11.25%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 6

*Resultado de la dimensión: Énfasis estratégico*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.3.1.7. Resultado de la Dimensión 6: Criterios de éxito

La dimensión Criterios de éxito fue evaluada mediante cuatro indicadores: desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas; contar con el mejor producto; vencer y mantenerse a distancia de la competencia; y eficiencia. Estos indicadores denotan las percepciones de los docentes sobre los estándares mediante los cuales se mide el éxito organizacional.

A nivel general, el 42.50% de los docentes se encuentra de acuerdo con los criterios de éxito de la organización, mientras que solo el 5.00% está totalmente de acuerdo. Esto indica que la mayoría percibe los criterios de éxito de manera favorable, mientras que también existe una resaltante proporción con opiniones neutrales o de desacuerdo.

En el indicador desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas, el 30.00% de los docentes está en desacuerdo, mientras que el 22.50% está totalmente de acuerdo y el 17.50% de acuerdo. Esto denota una percepción variada sobre la importancia asignada al desarrollo humano y al compromiso de los empleados.

Respecto al indicador contar con el mejor producto, el 32.50% de los docentes está de acuerdo con que la organización se enfoca en ofrecer productos destacados, mientras que el 17.50% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 26.25% mantiene una postura neutral, lo que indica una percepción moderada de este criterio.

En el indicador vencer y mantenerse a distancia de la competencia, el 22.50% de los docentes está de acuerdo con este enfoque estratégico y el 20.00% está totalmente de acuerdo, mientras que el 32.50% adopta una posición neutral. Esto muestra que existe una apreciación considerable hacia este criterio de éxito, pero con opiniones diversas.

Finalmente, en el indicador eficiencia, el 25.00% de los docentes está de acuerdo en que este es un criterio importante para el éxito, mientras que el 16.25% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 31.25% muestra neutralidad y el 25.00% está en desacuerdo, indicando opiniones divididas respecto a la importancia que se otorga a la eficiencia en la organización.

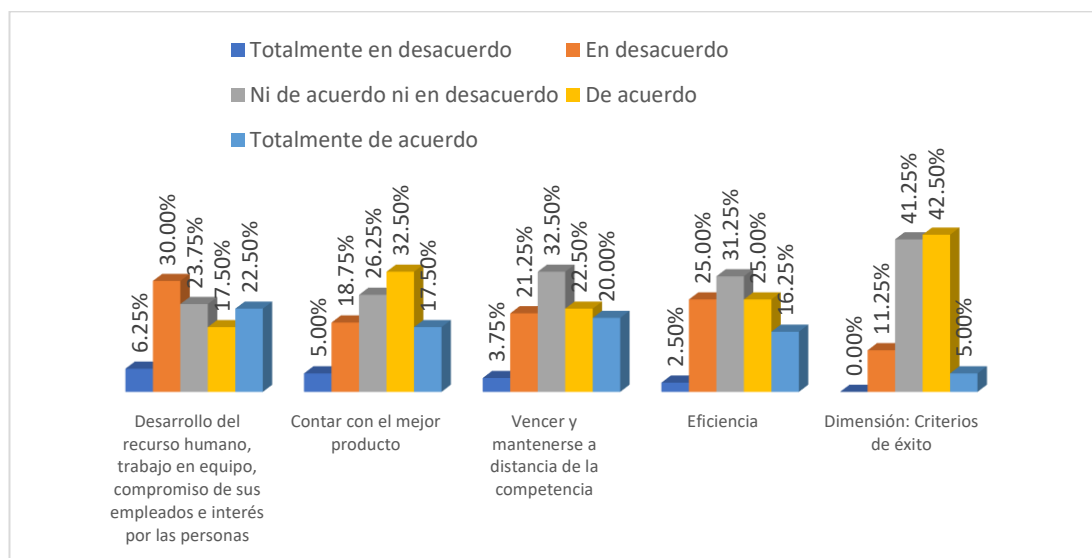
Tabla 8

*Resultado de la dimensión: Criterios de éxito*

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas	5	6.25%	24	30.00%	19	23.75%	14	17.50%	18	22.50%
Contar con el mejor producto	4	5.00%	15	18.75%	21	26.25%	26	32.50%	14	17.50%
Vencer y mantenerse a distancia de la competencia	3	3.75%	17	21.25%	26	32.50%	18	22.50%	16	20.00%
Eficiencia	2	2.50%	20	25.00%	25	31.25%	20	25.00%	13	16.25%
Dimensión: Criterios de éxito	0	0.00%	9	11.25%	33	41.25%	34	42.50%	4	5.00%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 7

*Resultado de la dimensión: Criterios de éxito*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

### **4.3.2. Resultados de la variable Satisfacción laboral**

#### *4.3.2.1. Resultado general de la variable Satisfacción Laboral*

La variable Satisfacción laboral fue evaluada a través de tres dimensiones: condiciones de trabajo, vínculos organizacionales y desarrollo profesional. Estas dimensiones permitieron medir las percepciones de los docentes sobre los aspectos que determinan su satisfacción en el ámbito laboral.

A nivel general, el 65.00% de los docentes se encuentra satisfecho con su satisfacción laboral, mientras que el 1.25% está totalmente satisfecho. Un 33.75% permanece indeciso, lo que indica que la mayoría tiene una percepción positiva sobre su experiencia laboral, pero también existe un grupo considerable que no toma una postura definida.

En la dimensión condiciones de trabajo, el 85.00% de los docentes permanece indeciso respecto a la calidad de las condiciones laborales, mientras que el 15.00% se encuentra satisfecho. Este resultado indica que la mayoría tiene opiniones reservadas sobre aspectos como la carga de trabajo, el salario y los beneficios adicionales.

En cuanto a la dimensión vínculos organizacionales, el 97.50% de los docentes se encuentra satisfecho con las relaciones interpersonales y

el apoyo organizacional dentro de la institución, mientras que solo el 1.25% está indeciso. Este resultado denota una percepción ampliamente positiva hacia el entorno social en el ámbito laboral.

En la dimensión desarrollo profesional, el 55.00% de los docentes está satisfecho con las oportunidades de crecimiento y formación que brinda la institución, mientras que el 12.50% está totalmente satisfecho. Sin embargo, un 30.00% permanece indeciso, mostrando percepciones variadas sobre los aspectos relacionados con el desarrollo profesional.

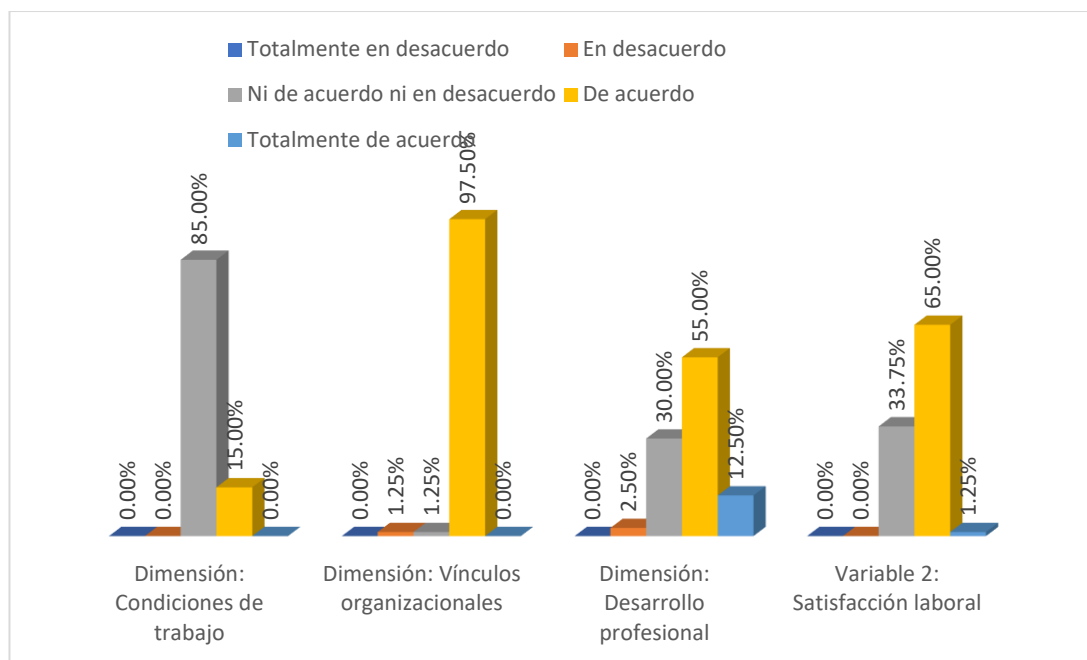
Tabla 9

*Resultado de la variable Satisfacción Laboral*

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Condiciones de trabajo	0	0.00%	0	0.00%	68	85.00%	12	15.00%	0	0.00%
Dimensión: Vínculos organizacionales	0	0.00%	1	1.25%	1	1.25%	78	97.50%	0	0.00%
Dimensión: Desarrollo profesional	0	0.00%	2	2.50%	24	30.00%	44	55.00%	10	12.50%
Variable 2: Satisfacción laboral	0	0.00%	0	0.00%	27	33.75%	52	65.00%	1	1.25%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 8

*Resultado de la variable Satisfacción Laboral*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### *4.3.2.2. Resultado de la Dimensión 1: Condiciones de trabajo*

La dimensión Condiciones de trabajo fue evaluada a través de cinco indicadores: carga de trabajo, salario, prestaciones adicionales, jubilación y recursos tecnológicos. Estos indicadores analizan las percepciones de los docentes sobre los aspectos importantes del entorno laboral que se asocian con su satisfacción.

A nivel general, el 85.00% de los docentes se muestra indeciso respecto a las condiciones de trabajo en la organización, mientras que el 15.00% se encuentra satisfecho. Esto indica una percepción mayoritariamente neutral, con una minoría que considera las condiciones laborales adecuadas.

En el indicador carga de trabajo, el 58.75% de los docentes está satisfecho con este aspecto, mientras que el 26.25% se encuentra totalmente satisfecho. Esto denota una percepción mayoritaria positiva respecto a la carga de trabajo asignada.

En cuanto al salario, el 38.75% de los docentes está satisfecho con su retribución económica, mientras que el 33.75% se muestra insatisfecho y el 27.50% indeciso. Este resultado indica una valoración dividida sobre la percepción de los ingresos económicos.

Respecto a las prestaciones adicionales, el 50.00% de los docentes se encuentra indeciso sobre la adecuación de estos beneficios, mientras que el 20.00% está satisfecho y el 10.00% totalmente satisfecho. Este indicador denota una percepción moderada con espacio para mayor satisfacción.

En el indicador jubilación, el 33.75% de los docentes se muestra indeciso respecto a los beneficios que recibirán al final de su vida laboral, mientras que el 22.50% está totalmente satisfecho y el 17.50% satisfecho. Estos resultados muestran percepciones diversas sobre este aspecto.

Finalmente, en el indicador recursos tecnológicos, el 37.50% de los docentes está satisfecho con el acceso a herramientas tecnológicas, mientras que el 13.75% está totalmente satisfecho. Sin embargo, el 30.00% permanece indeciso, indicando opiniones variadas sobre la disponibilidad de estos recursos en el entorno laboral.

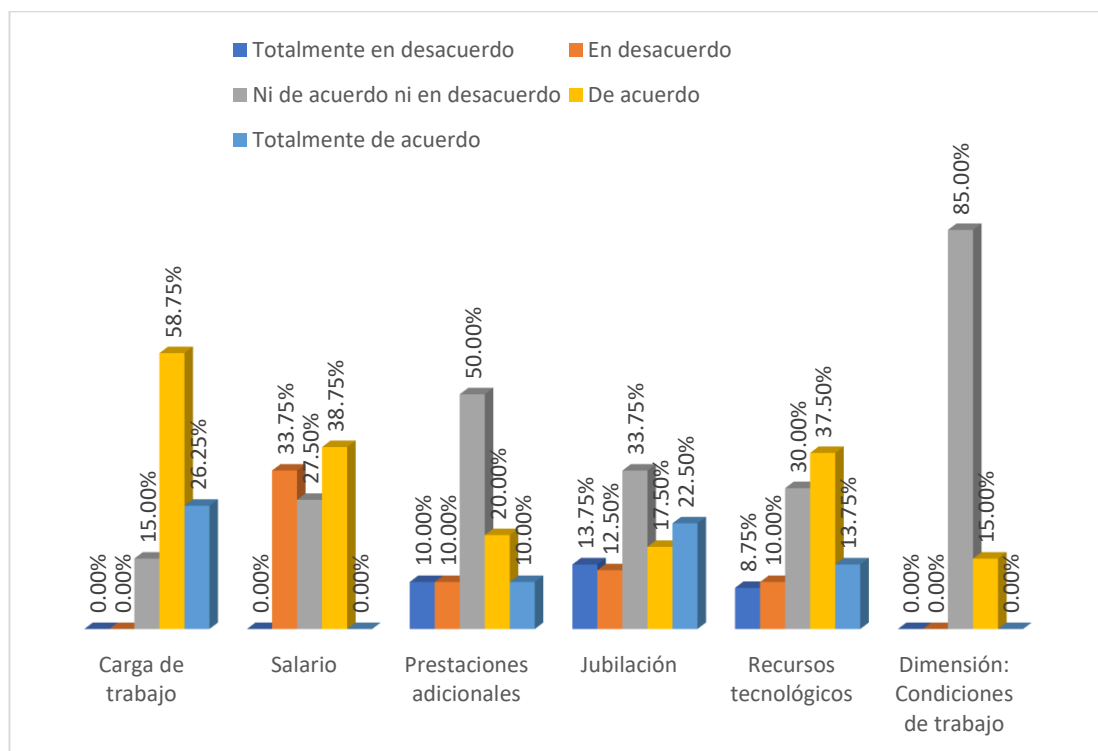
Tabla 10

*Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo*

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Carga de trabajo	0	0.00%	0	0.00%	12	15.00%	47	58.75%	21	26.25%
Salario	0	0.00%	27	33.75%	22	27.50%	31	38.75%	0	0.00%
Prestaciones adicionales	8	10.00%	8	10.00%	40	50.00%	16	20.00%	8	10.00%
Jubilación	11	13.75%	10	12.50%	27	33.75%	14	17.50%	18	22.50%
Recursos tecnológicos	7	8.75%	8	10.00%	24	30.00%	30	37.50%	11	13.75%
Dimensión: Condiciones de trabajo	0	0.00%	0	0.00%	68	85.00%	12	15.00%	0	0.00%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 9

*Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.3.2.3. *Resultado de la Dimensión 2: Vínculos organizacionales*

La dimensión Vínculos organizacionales fue evaluada a través de seis indicadores: trato recibido, relación con compañeros de trabajo, relación con miembros del área, atención del jefe, trato del jefe y actividades recreativas. Estos indicadores analizan las percepciones de los docentes sobre las relaciones interpersonales y el apoyo organizacional en su entorno laboral.

A nivel general, el 97.50% de los docentes se encuentra satisfecho con los vínculos organizacionales, mientras que el 1.25% se mantiene indeciso. Esto denota una percepción mayoritariamente positiva sobre las relaciones y el apoyo organizacional en la institución.

En el indicador trato recibido, el 30.00% de los docentes se encuentra satisfecho, mientras que otro 30.00% se mantiene indeciso y el 20.00% insatisfecho. Este resultado muestra opiniones divididas, con una parte significativa que considera mejorable este aspecto.

Respecto a la relación con compañeros de trabajo, el 41.25% de los docentes está satisfecho, mientras que el 36.25% se encuentra totalmente satisfecho. Estos resultados denotan una percepción positiva de las relaciones entre colegas.

En el indicador relación con miembros del área, el 26.25% de los docentes se encuentra insatisfecho, mientras que el 22.50% está totalmente satisfecho y el 17.50% satisfecho. Esto indica opiniones variadas sobre este aspecto, con algunos docentes que perciben áreas de mejora en la interacción dentro de sus áreas.

En el indicador atención del jefe, el 72.50% de los docentes está totalmente satisfecho con el apoyo y la atención brindada, mientras que el 21.25% está satisfecho. Este resultado resalta como uno de los indicadores más valorados dentro de la dimensión.

Respecto al trato del jefe, el 25.00% de los docentes está totalmente insatisfecho, mientras que el 20.00% está satisfecho y el 18.75% totalmente satisfecho. Esto denota una percepción variada, con una proporción significativa que considera necesario mejorar este aspecto.

Finalmente, en el indicador actividades recreativas, el 73.75% de los docentes está satisfecho con las actividades organizadas, mientras que el 18.75% está totalmente satisfecho. Estos resultados muestran una valoración positiva de este indicador, con una percepción favorable hacia las actividades promovidas por la institución.

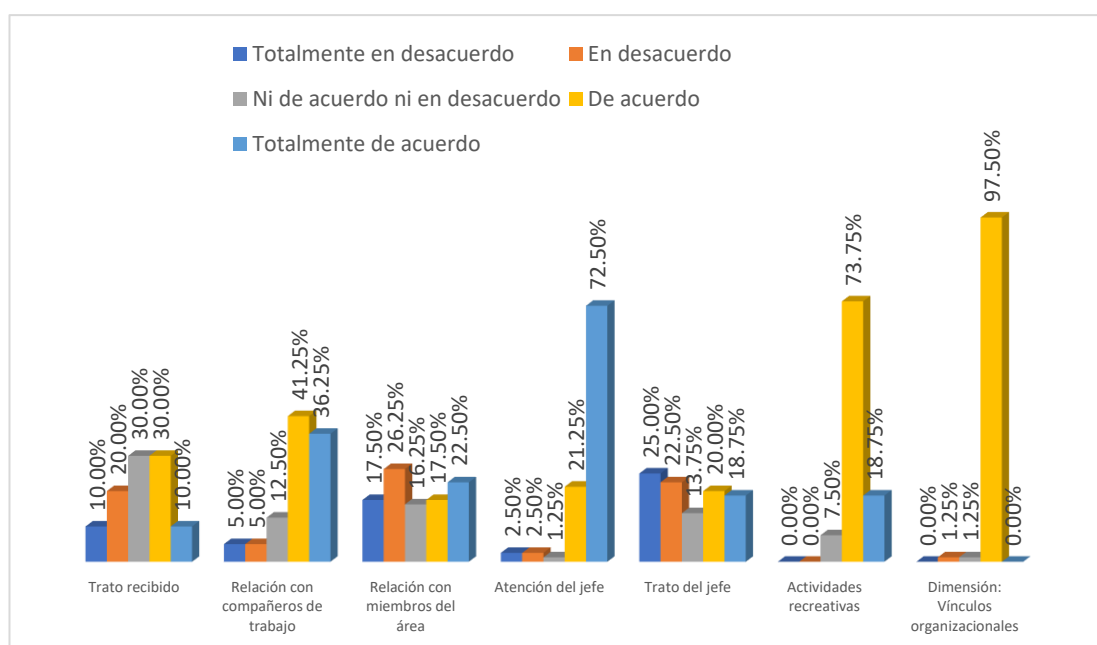
Tabla 11

*Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales*

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Trato recibido	8	10.00%	16	20.00%	24	30.00%	24	30.00%	8	10.00%
Relación con compañeros de trabajo	4	5.00%	4	5.00%	10	12.50%	33	41.25%	29	36.25%
Relación con miembros del área	14	17.50%	21	26.25%	13	16.25%	14	17.50%	18	22.50%
Atención del jefe	2	2.50%	2	2.50%	1	1.25%	17	21.25%	58	72.50%
Trato del jefe	20	25.00%	18	22.50%	11	13.75%	16	20.00%	15	18.75%
Actividades recreativas	0	0.00%	0	0.00%	6	7.50%	59	73.75%	15	18.75%
Dimensión: Vínculos organizacionales	0	0.00%	1	1.25%	1	1.25%	78	97.50%	0	0.00%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 10

*Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.3.2.4. Resultado de la Dimensión 3: Desarrollo profesional

La dimensión Desarrollo profesional fue evaluada mediante cuatro indicadores: oportunidades de superación, capacitaciones profesionales, satisfacción con el trabajo y libertad. Estos indicadores analizan las percepciones de los docentes sobre el crecimiento profesional, la formación y la autonomía dentro de la institución.

A nivel general, el 55.00% de los docentes se encuentra satisfecho con el desarrollo profesional, mientras que el 12.50% está totalmente satisfecho. Esto indica que una mayoría significativa percibe de manera positiva las oportunidades de desarrollo que brinda la institución.

En el indicador oportunidades de superación, el 37.50% de los docentes está satisfecho, mientras que el 35.00% se muestra indeciso y el 25.00% insatisfecho. Estos resultados denotan percepciones variadas respecto a las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Respecto al indicador capacitaciones profesionales, el 43.75% de los docentes está satisfecho con las oportunidades de formación, mientras que el 23.75% está totalmente satisfecho. Esto muestra una valoración

mayoritaria positiva hacia las capacitaciones ofrecidas, mientras que un 12.50% se encuentra insatisfecho.

En el indicador satisfacción con el trabajo, el 92.50% de los docentes está satisfecho con las actividades que realiza, mientras que el 7.50% está totalmente satisfecho. Este es el indicador más valorado dentro de la dimensión, evidenciando un alto nivel de satisfacción laboral.

Finalmente, en el indicador libertad, el 27.50% de los docentes está satisfecho con la autonomía en su trabajo, mientras que otro 27.50% se mantiene indeciso y el 21.25% está totalmente satisfecho. Estos resultados denotan una percepción variada sobre la capacidad de los docentes para tomar decisiones en su ámbito laboral.

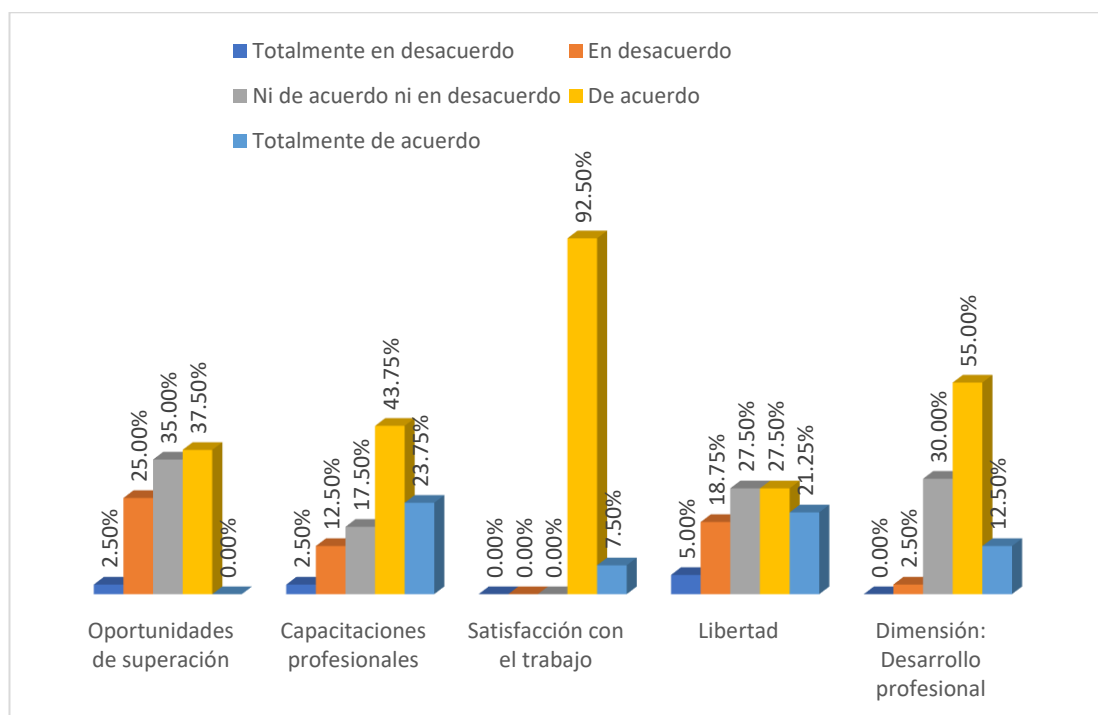
Tabla 12

*Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional*

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Oportunidades de superación	2	2.50%	20	25.00%	28	35.00%	30	37.50%	0	0.00%
Capacitaciones profesionales	2	2.50%	10	12.50%	14	17.50%	35	43.75%	19	23.75%
Satisfacción con el trabajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	74	92.50%	6	7.50%
Libertad	4	5.00%	15	18.75%	22	27.50%	22	27.50%	17	21.25%
Dimensión: Desarrollo profesional	0	0.00%	2	2.50%	24	30.00%	44	55.00%	10	12.50%

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

Figura 11

*Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional*

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.4. Prueba estadística

La evaluación de la prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov permitió determinar si las variables cultura organizacional y satisfacción laboral seguían una distribución normal, como requisito previo para elegir la prueba estadística de correlación adecuada. La prueba se realizó con un total de 80 casos correspondientes a los docentes de la IEP CIMA.

En la variable cultura organizacional, la media fue de 3.85 y la desviación típica de 0.393, mientras que en la variable satisfacción laboral, la media fue de 3.68 y la desviación típica de 0.497. En ambos casos, el valor de significancia asintótica bilateral fue 0.000, menor al nivel de significancia de 0.05. Esto indica que no se cumple con la suposición de normalidad en ninguna de las variables.

Adicionalmente, las diferencias más extremas en la variable cultura organizacional fueron absolutas de 0.486, positivas de 0.339 y negativas de -0.486. En la variable satisfacción laboral, las diferencias absolutas fueron de 0.406, positivas de 0.250 y negativas de -0.406. Estos valores refuerzan que los datos presentan una distribución no normal, validando la necesidad de utilizar una prueba no paramétrica para analizar la relación entre las variables.

Dado que los resultados de la prueba de normalidad mostraron una distribución no normal en ambas variables, se seleccionó la prueba de correlación de Rho-Spearman como el método adecuado para analizar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Esta decisión asegura un análisis estadístico consistente con las características de los datos obtenidos.

Tabla 13

*Evaluación de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

		Variable 1: Cultura organizacional	Variable 2: Satisfacción laboral
N		80	80
Parámetros normales(a,b)	Media	3.85	3.68
	Desviación típica	.393	.497
Diferencias más extremas	Absoluta	.486	.406
	Positiva	.339	.250
	Negativa	-.486	-.406
Z de Kolmogorov-Smirnov		4.348	3.629
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

#### 4.4.1. Verificación de la hipótesis general

La hipótesis general plantea:

Hipótesis nula (H0): La cultura organizacional no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.

Hipótesis alterna (H1): La cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.

El resultado de ejecutar la prueba estadística de correlación es:

Tabla 14

*Comprobación de la hipótesis general*

			Variable 2: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Variable 1: Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	0.641
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

El análisis arrojó un coeficiente de correlación de 0.641 entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con un nivel de significancia de 0.000, menor al nivel crítico de 0.05. Este resultado indica que existe una correlación positiva y moderada entre ambas variables. Es decir, a mayor percepción de cultura organizacional, mayor es la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA. Dado que el nivel de significancia obtenido es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se aprueba la hipótesis alterna (H1), concluyendo que la cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral de los docentes. Este resultado respalda que los aspectos de la cultura

organizacional se relacionan directamente en el nivel de satisfacción laboral del personal, destacando la importancia de fortalecer los valores, prácticas y estrategias organizacionales para mejorar la experiencia laboral del equipo docente.

#### **4.4.2. Verificación de las hipótesis específicas**

##### *4.2.2.1. Prueba de hipótesis específica 1*

La primera hipótesis específica tiene como formulación:

Hipótesis nula (H0): Las características dominantes no se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

Hipótesis alterna (H1): Las características dominantes se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

El resultado de ejecutar la prueba estadística de correlación es:

Tabla 15

*Comprobación de la primera hipótesis específica*

		Variable 2: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Características dominantes	Coeficiente de correlación  0.250
		Sig. (bilateral) 0.025
		N 80

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

El análisis reportó un coeficiente de correlación de 0.250, lo que indica una correlación positiva y baja entre las características dominantes y la satisfacción laboral. El nivel de significancia obtenido fue de 0.025, menor al nivel crítico de 0.05. Este resultado demuestra que existe una relación significativa entre ambas variables, pero de baja intensidad. Dado que el nivel de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se aprueba la hipótesis alterna (H1). Se concluye que las características dominantes de la cultura organizacional se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral de los docentes. Esto indica que los valores predominantes y los principios organizacionales tienen una relación moderada con la percepción de satisfacción de los trabajadores dentro de la institución. La correlación fue positiva y baja, lo cual se explica porque algunos aspectos como la orientación hacia los resultados son valorados por los docentes, pero otros, como la estructura rígida o la falta de familiaridad en el ambiente, no generan una conexión directa con su

satisfacción laboral. Esta diferencia en la percepción hace que la relación entre ambas variables no sea fuerte.

#### 4.2.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

La segunda hipótesis específica establece:

Hipótesis nula (H0): El liderazgo organizacional no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

Hipótesis alterna (H1): El liderazgo organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

El resultado de ejecutar la prueba estadística de correlación es:

Tabla 16

#### *Comprobación de la segunda hipótesis específica*

		Variable 2: Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Dimensión: Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	0.120
		Sig. (bilateral)	0.290
		N	80

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

El análisis arrojó un coeficiente de correlación de 0.120, lo que indica una correlación positiva pero muy baja entre el liderazgo organizacional y la satisfacción laboral. El nivel de significancia obtenido fue de 0.290, superior al nivel crítico de 0.05. Este resultado indica que no existe una relación significativa entre ambas variables en el contexto evaluado. Dado que el nivel de significancia es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que no se aprueba la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Se concluye que el liderazgo organizacional no tiene una relación significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA. Este hallazgo indica que otros factores diferentes al liderazgo desempeñan un rol más importante en la percepción de satisfacción laboral dentro de la institución. El coeficiente fue positivo pero muy bajo, lo que indica que las acciones del liderazgo dentro de la institución no se relacionan de forma marcada con la satisfacción del personal. Esto puede deberse a que no se percibe una participación activa del liderazgo en la vida cotidiana de los docentes, como el acompañamiento o la orientación directa.

#### 4.2.2.3. *Prueba de hipótesis específica 3*

La tercera hipótesis específica indica:

Hipótesis nula (H0): La gestión de empleados no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

Hipótesis alterna (H1): La gestión de empleados se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

El resultado de ejecutar la prueba estadística de correlación es:

Tabla 17

*Comprobación de la tercera hipótesis específica*

		Variable 2: Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Dimensión: Gestión de empleados	Coeficiente de correlación	0.111
		Sig. (bilateral)	0.327
		N	80

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

El análisis reportó un coeficiente de correlación de 0.111, indicando una correlación positiva pero muy baja entre la gestión de empleados y la satisfacción laboral. El nivel de significancia obtenido fue de 0.327, superior al nivel crítico de 0.05. Esto evidencia que no existe una relación significativa entre estas variables. Dado que el nivel de significancia es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que no se aprueba la hipótesis alterna (H1). Se concluye que la gestión de empleados no se

relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA. Este resultado indica que, en este caso, los aspectos vinculados a la gestión de empleados no son del todo determinantes en la percepción de satisfacción laboral de los docentes. La relación fue positiva y muy baja, lo cual se puede explicar por la escasa presencia de prácticas visibles que promuevan el trabajo conjunto, la libertad para proponer ideas o la estabilidad en el puesto. Cuando estas condiciones no se viven de forma constante, la satisfacción no se ve directamente asociada.

#### 4.2.2.4. *Prueba de hipótesis específica 4*

La cuarta hipótesis específica formula:

Hipótesis nula (H0): La cohesión organizacional no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

Hipótesis alterna (H1): La cohesión organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

El resultado de ejecutar la prueba estadística de correlación es:

Tabla 18

*Comprobación de la cuarta hipótesis específica*

			Variable 2: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Cohesión organizacional	Coefficiente de correlación	0.343
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	80

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

El análisis presentó un coeficiente de correlación de 0.343, lo que indica una correlación positiva y moderada entre la cohesión organizacional y la satisfacción laboral. El nivel de significancia obtenido fue de 0.002, menor al nivel crítico de 0.05. Esto demuestra que existe una relación significativa entre estas variables. Dado que el nivel de significancia es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se aprueba la hipótesis alterna (H1). Se establece que la cohesión organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA. Este hallazgo indica que los aspectos que promueven la lealtad, confianza mutua y compromiso dentro de la organización desempeñan un papel importante en la percepción de satisfacción laboral de los docentes.

#### 4.2.2.5. Prueba de hipótesis específica 5

La quinta hipótesis específica propone:

Hipótesis nula (H0): El énfasis estratégico no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

Hipótesis alterna (H1): El énfasis estratégico se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

El resultado de ejecutar la prueba estadística de correlación es:

Tabla 19

*Comprobación de la quinta hipótesis específica*

		Variable 2: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Énfasis estratégico	Coeficiente de correlación 0.192
		Sig. (bilateral) 0.088
		N 80

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

La prueba estadística tiene un coeficiente de correlación de 0.192, lo que indica una relación positiva pero débil entre el énfasis estratégico y la satisfacción laboral. El nivel de significancia obtenido fue de 0.088, superior a 0.05, lo que demuestra que no existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables. De esta forma, dado que el nivel de significancia es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que no se aprueba la hipótesis alterna (H1). Se determina

que el énfasis estratégico no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA. Este resultado muestra por tanto que los aspectos de la dimensión énfasis estratégico, como el desarrollo humano, la adquisición de nuevos recursos y retos, las acciones competitivas y la consecución de resultados, así como la permanencia y estabilidad, no son percibidos como aspectos asociados con la satisfacción laboral de los docentes de la institución. La correlación fue positiva y débil, lo que se explica porque los docentes no identifican una relación directa entre los planes u objetivos institucionales y su experiencia diaria en el trabajo. Esto se presenta cuando las metas de largo plazo no se comunican o no involucran al personal en su desarrollo.

#### 4.2.2.6. *Prueba de hipótesis específica 6*

La sexta hipótesis específica tiene como formulación:

Hipótesis nula (H0): Los criterios de éxito no se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

Hipótesis alterna (H1): Los criterios de éxito se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024

El resultado de ejecutar la prueba estadística de correlación es:

Tabla 20

*Comprobación de la sexta hipótesis específica*

		Variable 2: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Criterios de éxito	-0.023
		0.842
		80

*Nota.* Cuestionario dirigido a los docentes de la I.E.P. Cima

El análisis reportó un coeficiente de correlación de -0.023, lo que indica una correlación negativa y prácticamente inexistente entre los criterios de éxito y la satisfacción laboral. El nivel de significancia obtenido fue de 0.842, muy superior al nivel crítico de 0.05. Esto demuestra que no existe una relación significativa entre estas variables. Dado que el nivel de significancia es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo que no se aprueba la hipótesis alterna (H1). Se concluye que los criterios de éxito no se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA. Este resultado indica que, en este caso, los estándares mediante los cuales se mide el éxito organizacional no son factores determinantes en la percepción de satisfacción laboral de los docentes. La relación fue negativa y muy baja, lo que puede deberse a que los criterios con los que se mide el éxito en la institución, como la productividad o el reconocimiento externo, no están relacionados con el trabajo que desempeñan los docentes ni con la valoración que reciben.

Esto genera una desconexión entre la definición institucional del logro y la percepción que tiene el personal sobre su bienestar en el trabajo.

#### **4.5. Discusión de resultados**

La variable cultura organizacional, evaluada mediante las dimensiones características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito, presentó resultados que denotan una percepción positiva general por parte de los docentes de la IEP CIMA. En términos generales, el 82.50% de los docentes se encuentra de acuerdo con los aspectos de la cultura organizacional, siendo las dimensiones características dominantes y liderazgo organizacional las mejor valoradas, con coeficientes de correlación de 0.641 y 0.343, respectivamente. Sin embargo, algunas dimensiones como gestión de empleados y énfasis estratégico evidenciaron correlaciones bajas o nulas con la satisfacción laboral, lo que indica áreas donde los docentes perciben menor relevancia en su experiencia laboral.

La variable satisfacción laboral, evaluada a través de las dimensiones condiciones de trabajo, vínculos organizacionales y desarrollo profesional, mostró resultados positivos, destacándose la dimensión vínculos organizacionales, con un 97.50% de los docentes satisfechos. En

contraste, las condiciones de trabajo presentaron un 85.00% de indecisión, denotando una percepción más neutral sobre aspectos como el salario y prestaciones adicionales. En desarrollo profesional, el 55.00% de los docentes expresó satisfacción, y también se registró un 30.00% que permaneció indeciso, lo cual indica que las oportunidades de crecimiento y formación pueden no estar siendo aprovechadas plenamente o reconocidas por todos los docentes.

En relación a la correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral, los resultados estadísticos demostraron una relación significativa moderada, con un coeficiente de correlación general de 0.641 y un nivel de significancia de 0.000, lo que permitió aceptar la hipótesis general. Sin embargo, no todas las dimensiones de la cultura organizacional demostraron correlación significativa con la satisfacción laboral. Por ejemplo, las características dominantes y la cohesión organizacional presentaron correlaciones significativas pero de baja a moderada intensidad, mientras que liderazgo organizacional y criterios de éxito no mostraron correlación significativa, con niveles de significancia superiores a 0.05. Estos resultados resaltan que, la cultura organizacional tiene una relación con la satisfacción laboral, y esta varía según las dimensiones específicas, indicando la necesidad de priorizar ciertas áreas para fortalecer el vínculo entre ambas variables.

Los resultados se compararon con los antecedentes de investigación. Así, a nivel internacional, el estudio de Iñiguez (2023) reportó una correlación moderada alta entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los catedráticos universitarios en Ecuador, con un coeficiente de 0.812 y un nivel de significancia de 0.000. Comparativamente, en la presente investigación realizada en la IEP CIMA, se encontró una correlación moderada con un coeficiente de 0.641 y un nivel de significancia también de 0.000. Ambos estudios coinciden en demostrar que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los docentes, aunque el nivel de correlación en la investigación de Iñiguez fue más alto. Esto puede explicarse por las diferencias en los contextos organizacionales y las muestras, ya que el estudio de Iñiguez incluyó múltiples sedes universitarias, lo que pudo denotar una cultura organizacional más definida y consistente.

El trabajo de Corimayhua et al. (2022), realizado en México, identificó una correlación significativa con un coeficiente de 0.766, lo que indica una relación positiva alta entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de posgrado. Este hallazgo es consistente con los resultados obtenidos en la presente investigación, pero cabe precisar que el coeficiente encontrado aquí (0.641) fue ligeramente menor, lo que denota una correlación moderada. La similitud radica en que ambos estudios destacan la importancia de la cultura organizacional en la

percepción de satisfacción laboral, pero las diferencias en el grado de correlación pueden estar asociadas al tamaño de la muestra y a las características organizacionales específicas de los contextos evaluados.

En el estudio de Díaz et al. (2021) realizado en Bolivia, se reportó una correlación significativa pero baja entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con un coeficiente de 0.375 y un p-valor de 0.009. En comparación, la investigación en la IEP CIMA mostró una correlación más alta, lo que indica que, en este caso, los elementos culturales tienen una asociación más directa con la satisfacción laboral de los docentes. No obstante, ambos estudios coinciden en que la relación es significativa. Las diferencias en los resultados pueden atribuirse a la naturaleza y estructura de las instituciones evaluadas, así como al enfoque específico de las dimensiones culturales analizadas en cada investigación.

En cuanto a los antecedentes nacionales, el estudio de Garayar (2023) reportó una relación significativa y una fuerte dependencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, destacando altos niveles en ambas variables. En la presente investigación, se encontró una correlación moderada entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con un coeficiente de 0.641 y un nivel de significancia de 0.000. Ambos estudios coinciden en que existe una relación significativa, la intensidad observada

en los resultados de Garayar es mayor. Esta diferencia se explica por el contexto organizacional, el tamaño de la muestra y las características de la población estudiada, ya que Garayar evaluó a docentes de diversas instituciones en un ámbito más amplio.

El trabajo de Arone (2022) concluyó que no existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de instituciones públicas en Cangallo, Ayacucho, reportando un coeficiente de 0.098 y un nivel de significancia de 0.525. Este hallazgo contrasta con los resultados de la investigación en la IEP CIMA, donde se confirmó una relación significativa moderada entre las variables. Esta discrepancia puede estar asociada a diferencias en los contextos organizacionales, el tipo de instituciones evaluadas (públicas vs. privadas) y el enfoque estratégico de las organizaciones hacia la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

El estudio de Pow (2021) concluyó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes del colegio San Josemaría Escrivá de Balaguer, observando relaciones significativas tanto en la variable global como en sus dimensiones. Estos hallazgos son consistentes con los de la presente investigación, donde también se encontró una relación significativa entre ambas variables, pero con una intensidad moderada. La coincidencia entre

ambos estudios puede explicarse por el contexto similar de instituciones educativas privadas, que probablemente comparten características culturales y estrategias organizacionales que impactan de manera positiva en la satisfacción laboral de los docentes.

Por último, respecto al antecedente nacional, el estudio de Reynoso (2019) concluyó que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de Derecho de la Universidad José Carlos Mariátegui, reportando un coeficiente de correlación de 0.347. A pesar que Reynoso evaluó el clima organizacional en lugar de la cultura organizacional, ambos conceptos están estrechamente relacionados, ya que el primero se refiere a la percepción del entorno laboral y el segundo a los valores y normas compartidos. En la presente investigación, el coeficiente de correlación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral fue de 0.641, lo que indica una relación más fuerte en comparación con el hallazgo de Reynoso. Ambas investigaciones coinciden en la existencia de una relación significativa entre las variables, pero la intensidad varía, lo que se atribuye a las diferencias entre los contextos de evaluación, los instrumentos utilizados y las características de las muestras, considerando que Reynoso analizó una carrera profesional específica dentro de una universidad, mientras que la presente investigación evaluó a docentes de una institución educativa privada de nivel básico.

## CONCLUSIONES

### **Primera:**

Se determinó que la cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor de 0.05 según la prueba de Rho-Spearman, que reportó un coeficiente de correlación de 0.641. Este resultado permite explicar que los aspectos que componen la cultura organizacional, como las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gestión de empleados, la cohesión organizacional, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, se relacionan con la percepción de satisfacción laboral. Estos aspectos están relacionados con valores compartidos, prácticas organizativas y estrategias que afectan directamente la experiencia laboral de los docentes, destacando que el fortalecimiento de la cultura organizacional contribuye positivamente a la satisfacción laboral.

### **Segunda:**

Se determinó que las características dominantes se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024, lo cual fue comprobado con un coeficiente de

correlación de 0.250 y un nivel de significancia de 0.025 según la prueba de Rho-Spearman. Esto permite explicar que los indicadores que conforman las características dominantes, como el lugar personal, el dinamismo y emprendimiento, la orientación hacia resultados y el lugar estructurado, están asociados con la satisfacción laboral. Estos aspectos denotan el entorno organizacional percibido como personal y colaborativo, dinámico e innovador, orientado al logro de objetivos y estructurado, aspectos que se relacionan con la percepción de bienestar laboral.

**Tercera:**

Se determinó que el liderazgo organizacional no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024, dado que el coeficiente de correlación obtenido fue de 0.120 con un nivel de significancia de 0.290 según la prueba de Rho-Spearman. Este resultado indica que los indicadores del liderazgo organizacional, como la guía, orientación y entrenamiento; la mentalidad empresarial, innovación y riesgos; el enfoque audaz; y la coordinación, organización y desarrollo, no muestran una asociación considerable con la satisfacción laboral de los docentes, lo cual indica que otros factores dentro de la organización tienen un mayor relación con la percepción de satisfacción.

**Cuarta:**

Se determinó que la gestión de empleados no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP

CIMA, Tacna 2024, con un coeficiente de correlación de 0.111 y un nivel de significancia de 0.327 según la prueba de Rho-Spearman. Este hallazgo indica que los indicadores de esta dimensión, como el trabajo en equipo, consenso y participación; la adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia; la alta competitividad, altas demandas y logros; y el brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas, no evidencian una relación significativa con la satisfacción laboral de los docentes, lo que indica que las estrategias relacionadas con la gestión de personal requieren mayor atención.

**Quinta:**

Se determinó que la cohesión organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024, lo cual fue comprobado con un coeficiente de correlación de 0.343 y un nivel de significancia de 0.002 según la prueba de Rho-Spearman. Esto permite explicar que los indicadores de cohesión organizacional, como la lealtad y confianza mutua, el compromiso con la innovación y desarrollo, el énfasis en los logros y realización de objetivos, y las reglas y políticas formales, están asociados con la satisfacción laboral, evidenciando que la confianza mutua, el compromiso compartido y la estructuración formal fortalecen el bienestar laboral en los docentes.

**Sexta:**

Se determinó que el énfasis estratégico no se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP

CIMA, Tacna 2024, dado que el coeficiente de correlación fue de 0.192 y el nivel de significancia de 0.888 según la prueba de Rho-Spearman. Esto indica que los indicadores de énfasis estratégico, como el desarrollo humano, la adquisición de nuevos recursos y retos, las acciones competitivas y consecución de resultados, y la permanencia y estabilidad, no presentan una asociación significativa con la satisfacción laboral, lo que precisa que los docentes no perciben estos aspectos estratégicos como determinantes en su experiencia laboral.

**Séptima:**

Se determinó que los criterios de éxito no se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024, lo cual fue comprobado con un coeficiente de correlación de -0.023 y un nivel de significancia de 0.842 según la prueba de Rho-Spearman. Esto permite concluir que los indicadores de criterios de éxito, como el desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas; contar con el mejor producto; vencer y mantenerse a distancia de la competencia; y la eficiencia, no tienen una relación significativa con la percepción de satisfacción laboral de los docentes, lo que resalta la necesidad de revisar la alineación entre los objetivos estratégicos y las necesidades del personal.

## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Es recomendable que el Director de la IEP CIMA implemente programas de fortalecimiento de la cultura organizacional a través de capacitaciones, actividades integradoras y talleres que fomenten los valores compartidos y prácticas orientadas al logro de objetivos comunes. Estas actividades pueden ser desarrolladas en colaboración con consultoras especializadas en gestión organizacional o instituciones educativas como la Dirección Regional de Educación de Tacna para asegurar un impacto positivo en la percepción de los docentes.

### **Segunda:**

Es necesario que el Director promueva espacios de diálogo y actividades grupales que refuercen las características dominantes de la organización, como un ambiente personal y colaborativo, dinámico e innovador. Se indica gestionar recursos para la organización de talleres de trabajo en equipo y reuniones de integración en coordinación con el área de bienestar laboral, con el objetivo de consolidar el sentido de pertenencia y compromiso entre los docentes.

**Tercera:**

Es importante que el Director revise y fortalezca las prácticas de liderazgo organizacional dentro de la institución. Para ello, se recomienda realizar capacitaciones en liderazgo estratégico dirigidas a los responsables de las áreas administrativas y docentes, en alianza con entidades formadoras como el Ministerio de Educación o la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, a fin de asegurar un liderazgo más efectivo y orientado al desarrollo de los docentes.

**Cuarta:**

El Director debe evaluar y rediseñar las estrategias de gestión de empleados, enfocándose en brindar un entorno más participativo y seguro. Se indica implementar programas de reconocimiento al desempeño, promover la estabilidad laboral y fomentar la innovación individual mediante concursos internos o incentivos, en coordinación con especialistas en gestión de recursos humanos.

**Quinta:**

Es aconsejable que el Director impulse iniciativas que refuercen la cohesión organizacional, promoviendo la confianza mutua y el compromiso con la innovación. Se pueden organizar actividades que refuercen el trabajo colaborativo, como proyectos conjuntos entre docentes, apoyándose en entidades especializadas en desarrollo profesional docente, como el Ministerio de Educación o la Dirección Regional de Educación de Tacna.

**Sexta:**

Se recomienda que el Director reoriente las estrategias organizacionales hacia un mayor enfoque en el desarrollo humano y la adquisición de nuevos recursos, promoviendo un ambiente más flexible e innovador. Para ello, se pueden buscar alianzas con instituciones como el Consejo Nacional de Educación para la implementación de programas de mejora continua que respondan a las necesidades de los docentes.

**Séptimo:**

Es pertinente que el Director revalúe los criterios de éxito utilizados en la institución, integrando indicadores más alineados con el bienestar y la satisfacción laboral de los docentes. Esto puede incluir un enfoque más marcado en el desarrollo personal y profesional, buscando el apoyo de consultoras en gestión educativa o mediante la implementación de programas formativos avalados por el Ministerio de Educación.

## REFERENCIAS

- Álvarez, E., Vargas, A., & Martínez, C. (2023). Escala de medición de la satisfacción laboral. *HUMAN Review*, 2-11. doi:<https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4730>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Organizational Culture: Meaning, Symbols, and Rituals*. Routledge.
- Arone, F. (2022). *Cultura organizacional y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Cangallo, Ayacucho – 2019*. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. Universidad de Lima .
- Corimayhua, O., Urbina, M., Garro, E., & Chacón, A. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de la Escuela de

- Posgrado. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. México, 87(2).
- Dawis, R., & Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, EEUU: University of Minnesota Press.
- Deal, T., & Kennedy. (2008). *Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, And Reengineering*. Basic Books.
- Denison, D. (2012). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Díaz, A. (2020). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de la facultad de ciencias de la salud de la Universidad Nacional del Callao*. Universidad Nacional del Callao. Perú.
- Díaz, A., Merino, A., Valderrama, O., & Nuñez, L. (2021). Satisfacción laboral y cultura organizacional en docentes universitarios en una Facultad de Ciencias de la Salud. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes*. Bolivia, 5(21), 1642 - 1648. doi: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.304>
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (Estudio realizado en la delegación de reucrsos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzal Tenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.

- Garayar, C. (2023). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de la UGEL ICA, cercado, 2020*. Universidad Peruana Unión. Lima.
- Handy, C. (2005). *Understanding Organizations*. Penguin Global.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives (3rd ed.)*. Oxford University Press.
- Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. . *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. MEXico: Mc Graw Hill Education.
- Herzberg. (1959). *The Motivation to work*. EEUU: Deusto.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Hoque, K., Wang, X., Qi, Y., & Norzan, M. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010–2021). *Humanities And Social Sciences Communications*, 10(177).  
doi:<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>

- INEI. (2022). *Informe de empleo* . Instituto Nacional de Estadística e Informática .
- Iñiguez, H. (2023). Cultura organizacional y la percepción de satisfacción laboral de catedráticos universitarios en Ecuador. *Gestión en el Tercer Milenio. Ecuador*, 26(52), 109-130. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v26i52.22680>
- Janssen, P., de Jonge, J., & Bakker, A. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1360-1369.
- Judge, T., & Church, A. (2000). *Job satisfaction: Research and practice*. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* . Blackwell Publishing.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks/Cole.
- Locke. (1976). *La naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo*. En MD Dunnette (Ed.), *Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago: Rand McNally.
- Meredith, C., Moolenaar, N., & Struyve, C. (2023). The importance of a collaborative culture for teachers' job satisfaction and affective commitment. *Eur J Psychol Educ* , 38, 43-62. doi:<https://doi.org/10.1007/s10212-022-00598-w>

- Pow, L. (2021). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del colegio San Josemaría Escrivá de Balaguer, Ica, 2021*. Universidad Alas Peruanas. Ica.
- Quarstein, V., McAfee, R., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873.
- Reynoso, P. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la carrera profesional de derecho de la Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua, 2018*. Universidad Privada de Tacna.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Sage Publications.

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL  
PERSONAL DOCENTE DE LA IEP CIMA, TACNA 2024.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>			Lugar personal
¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.	La cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.	Variable 1: Cultura organizacional	Características dominantes	Dinamismo y emprendimiento
					Orientación hacia resultados
					Lugar estructurado
					Guía, orientación y entrenamiento
				Liderazgo organizacional	Mentalidad empresarial, innovación y riesgos
					Enfoque audaz
					Coordinación, organización y desarrollo
				Gestión de empleados	Trabajo en equipo, consenso y participación
					Adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia
					Alta competitividad, altas demandas y logros
					Brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas
					Lealtad y confianza mutua
				Cohesión organizacional	Compromiso con la innovación y desarrollo
Énfasis en los logros y					

<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>			realización de objetivos
a) ¿Cuál es la relación entre las características dominantes y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?	a) Determinar la relación entre las características dominantes y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.	a) Las características dominantes se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.		Énfasis estratégico	Reglas y políticas formales
b) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?	b) Determinar la relación entre el liderazgo organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.	b) El liderazgo organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.			Desarrollo humano
c) ¿Cuál es la relación entre la gestión de empleados y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?	c) Determinar la relación entre la gestión de empleados y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.	c) La gestión de empleados se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.			Adquisición de nuevos recursos y retos
d) ¿Cuál es la relación entre la cohesión organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?	d) Determinar la relación entre la cohesión organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.	d) La cohesión organizacional se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.			Acciones competitivas y consecución de resultados
e) ¿Cuál es la relación entre el énfasis estratégico y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?	e) Determinar la relación entre el énfasis estratégico y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.	e) El énfasis estratégico se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.			Permanencia y estabilidad
			Variable 2: Satisfacción laboral	Criterios de éxito	Desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas
					Contar con el mejor producto
					Vencer y mantenerse a distancia de la competencia
					Eficiencia
					Carga de trabajo
				Condiciones de trabajo	Salario
					Prestaciones adicionales
					Jubilación
					Recursos tecnológicos
					Trato recibido
			Vínculos organizacionales	Relación con compañeros de trabajo	
				Relación con miembros del área	
				Atención del jefe	
				Trato del jefe	
			Desarrollo profesional	Actividades recreativas	
				Oportunidades de superación	
					Capacitaciones profesionales

<p>personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?</p> <p>f) ¿Cuál es la relación entre los criterios de éxito y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024?</p>	<p>énfasis estratégico y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.</p> <p>f) Determinar la relación entre los criterios de éxito y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.</p>	<p>IEP CIMA, Tacna 2024.</p> <p>e) El énfasis estratégico se relaciona de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.</p> <p>f) Los criterios de éxito se relacionan de forma significativa con la satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024.</p>		<p>Satisfacción con el trabajo</p> <p>Libertad</p>	
<b>METODO Y DISEÑO</b>		<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>		<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Nivel de investigación:</p>	<p>Básico</p> <p>No experimental - Transversal</p> <p>Correlacional</p>	<p>Población: 80 docentes</p> <p>Muestra: Censal</p>		<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Tratamiento estadístico: IBM SPSS</p>	

## Anexo 2. Instrumentos de investigación

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cerpa, J. (2018). Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana. Universidad de Lima

Le invitamos a tomarse un momento ahora para completar los seis ítems relacionados con su organización. La encuesta es anónima, por lo que le solicitamos que responda con la mayor honestidad y seriedad posible, donde:

1: Totalmente en desacuerdo    2: En desacuerdo    3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo    4: De acuerdo    5: Totalmente de acuerdo

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece:

Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo en la institución:

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>						
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	1	2	3	4	5
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.	1	2	3	4	5
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.	1	2	3	4	5
<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>						
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.	1	2	3	4	5
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos.	1	2	3	4	5
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a resultados.	1	2	3	4	5
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>3. GESTIÓN DE EMPLEADOS</b>						
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	1	2	3	4	5

B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	1	2	3	4	5
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	1	2	3	4	5
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	1	2	3	4	5
<b>4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL</b>						
A	La cohesión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	1	2	3	4	5
B	La cohesión que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	1	2	3	4	5
C	La cohesión que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.	1	2	3	4	5
D	La cohesión que mantiene unida la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.	1	2	3	4	5
<b>5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>						
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	1	2	3	4	5
B	La organización hace hincapié en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	1	2	3	4	5
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	1	2	3	4	5
D	La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.	1	2	3	4	5
<b>6. CRITERIOS DE ÉXITO</b>						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso con los empleados y la preocupación por la gente.	1	2	3	4	5
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	1	2	3	4	5
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	1	2	3	4	5
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	1	2	3	4	5

*Gracias por su participación.*

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Álvarez, E., Vargas, A., & Martínez, C. (2023). Escala de medición de la satisfacción laboral. *HUMAN Review*, 2-11.

<https://doi.org/https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4730>

Esta encuesta tiene fines estrictamente académicos, sus respuestas son voluntarias, confidenciales y totalmente anónimas. Toda la información que sea proporcionada y las mediciones que realicemos, nos ayudará a validar el instrumento para futuras investigaciones y a sugerir estrategias en las políticas de recursos humanos. Por favor tome en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas de la manera más sincera posible, marcando con una "x" de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5					
Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
N°	¿Qué tan satisfecho se siente con...?	1	2	3	4	5			
<b>D1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
1	La carga de trabajo que tiene								
2	El salario que recibe								
3	Sus prestaciones adicionales al salario								
4	El tipo de jubilación que recibirá								
5	La facilidad para adquirir recursos tecnológicos								
<b>D2. VÍNCULOS ORGANIZACIONALES</b>									
6	El trato que recibe del personal de la institución								
7	La relación con sus compañeros de trabajo								
8	La relación con los miembros de su área								
9	La atención a las necesidades personales por parte del director								
10	Las actividades recreativas organizadas por la institución								
11	El trato de su supervisor inmediato								
<b>D3. DESARROLLO PROFESIONAL</b>									
12	Las oportunidades de superación profesional								
13	Las capacitaciones profesionales recibidas								
14	Su trabajo								
15	La libertad para hacer su trabajo								

*Gracias por su colaboración.*

### Anexo 3. Alfa de Cronbach

#### Prueba de confiabilidad mediante Alfa de Cronbach para el instrumento

#### que evalúa la Cultura Organizacional

(Prueba piloto de 20 encuestas)

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	24

Prueba de confiabilidad mediante Alfa de Cronbach para el instrumento

que evalúa la Satisfacción laboral

(Prueba piloto de 20 encuestas)

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	24

## Anexo 4. Constancia de ejecución de la investigación



### CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE, Miguel Angel Flores Céspedes, DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA CIMA, DE LA CIUDAD DE TACNA.

**HACE CONSTAR:**

Que el Sr: **CARLO ALESSANDRO ROCCHETTI FIGUEROA**, identificado con DNI N° 70905223, bachiller de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, ha ejecutado el proyecto de tesis titulado “**Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente de la IEP CIMA, Tacna 2024**”. Cumpliendo eficientemente todos sus procesos.

Se expide el presente documento. a solicitud del interesado para los usos y fines que considere conveniente.

Tacna 05 de noviembre del 2024



  
\_\_\_\_\_  
**Miguel Angel Flores Céspedes**  
**DIRECTOR I.E.P. CIMA**  
**DNI 00404360**

### Anexo 5. Base de datos

	Lugar personal	Dinamismo y emprendimiento	Orientación hacia resultados	Lugar estructurado	Dimensión: Características dominantes	Guía, orientación y entrenamiento	Mentalidad empresarial, innovación y riesgos	Enfoque de ayuda	Coordinación, organización y desarrollo	Dimensión: Liderazgo organizacional	Trabajo en equipo, consenso y participación	Adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia	Alta competitividad, altas demandas y logros	Brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas	Dimensión: Gestión de empleados	Lealtad y confianza mutua	Compromiso con la innovación y desarrollo	Énfasis en los logros y realización de objetivos	Reglas y políticas formales	Dimensión: Cohesión organizacional	Desarrollo humano	Adquisición de nuevos recursos y retos	Acciones competitivas y consecución de resultados	Permanencia y estabilidad	Dimensión: Énfasis estratégico	Desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas	Control con el mejor producto	Vencer y mantenerse a distancia de la competencia	Eficiencia	Dimensión: Criterios de éxito	Variable 1: Cultura organizacional
1	4	2	4	5	4	4	3	4	3	4	1	2	4	4	3	4	3	1	5	3	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	4	4	3	5	2	4	2	3	2	3	2	4
3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4	2	5	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	3	5	4	2	4	3	4	5	5	5	4	4	2	2	3	4	4	2	5	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4
5	4	2	5	5	4	4	3	3	3	3	1	5	5	3	4	5	3	3	5	4	3	2	4	4	3	1	4	2	3	2	4
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4
7	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	4	2	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5
8	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	1	4	2	5	3	4	5	2	4	4	2	4	4	3	3	2	4	5	3	4	4
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4
10	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	5	2	3	5	4	1	5	4	4	2	3	3	2	2	3	4	3	4	
11	4	1	5	2	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	1	2	3	5	3	3	5	3	4	4	4
12	4	4	3	1	3	4	5	4	2	4	1	4	2	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	2	3	3	3
13	3	5	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	1	4	2	1	2	3	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4
14	2	2	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	1	2	5	5	3	2	1	3	3	2	3
15	3	4	4	4	4	3	1	3	5	3	5	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	1	3	5	3	3	4
16	2	5	4	5	4	2	5	4	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3	5	2	5	4	3	3	3	5	4	4
17	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	1	4	2	3	2	5	3	2	5	4	1	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3
18	4	2	4	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	2	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4
19	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5	2	5	1	2	2	2	4	5	2	3	5	3	1	3	3	3

20	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	4	3	5	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2	3	5	3	3	4	4
21	3	5	4	5	5	3	4	5	5	5	1	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	2	4	2	5	3	4
22	4	1	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	2	5	4	5	5	2	5	5	2	5	2	4	2	2	4	1	2	4	
23	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	1	4	3	1	2	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
24	5	5	4	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	5	4	2	4	2	5	1	5	3	4
25	4	4	4	5	5	4	5	2	3	4	1	3	5	4	3	5	4	4	5	5	3	4	2	5	4	3	3	5	2	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	3	5	2	3	2	3	4
27	5	2	4	5	4	5	3	2	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	3	2	4	1	2	4	1	3	5	3	4
28	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	4	5	2	3	5	3	4	3	4	3
29	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	2	2	2	5	3	2	3	2	2	2	4
30	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
31	2	4	3	5	4	4	3	5	4	4	2	4	5	5	4	5	3	2	5	4	5	4	5	5	5	1	5	2	3	3	4
32	3	5	4	2	4	4	4	3	3	4	4	5	2	5	4	1	4	3	1	2	1	5	4	5	4	5	3	3	5	4	4
33	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	2	3	3	3	4	4	5	4	5	4
34	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	2	4	3	2	3	5	4	4	5	5	3	4	4	2	3	4	3	3	2	3	4
35	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	1	4	2	3	2	4	3	2	4	3	1	5	4	3	3	4	5	3	3	4	4
36	2	4	5	4	4	3	5	4	2	4	4	5	4	4	5	2	3	4	2	3	3	4	5	1	3	2	4	5	5	4	4
37	3	4	3	2	3	4	2	4	3	3	2	4	2	5	3	4	5	1	4	4	2	4	2	4	3	2	2	2	3	2	3
38	2	2	4	1	2	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	2	4	3	3	3	2	5	3	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	3	3	3	5	2	3	5	4	5	4	3	2	4	3	4	2	2	3	4
40	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	2	4	2	2	2	5	4	2	3	4	2	3	2	2	2	4

4 1	4	5	4	2	4	5	3	3	3	4	4	2	2	4	3	1	5	3	1	2	3	2	4	3	3	5	4	4	5	5	3
4 2	5	2	5	4	4	4	3	2	2	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	2	3	3	1	4	4	3	4
4 3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	2	4	4	5	4	3	4	4	5	4	1	5	4	5	4	1	4	5	2	3	4
4 4	4	5	4	4	5	4	5	2	4	4	1	4	5	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
4 5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	5	5	4	5	3	4	2	4	4
4 6	5	2	4	2	3	5	3	5	5	5	2	3	5	4	4	5	5	1	5	4	2	4	2	5	3	2	3	5	2	3	4
4 7	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	2	5	5	2	4	4
4 8	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	1	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	3	3	4	4
4 9	4	5	4	2	4	4	3	2	4	3	5	5	5	4	5	5	5	2	3	4	1	4	4	5	4	4	2	4	2	3	4
5 0	4	4	4	4	4	4	3	1	5	3	4	4	5	5	5	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	2	2	3	4
5 1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	2	2	4	4	4	5	5	3	1	3	4	3	3	5	4	3	4	4
5 2	5	1	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	1	3	2	5	3	2	4	3	4	3	4
5 3	3	3	5	2	3	4	2	2	3	3	5	4	3	4	4	2	4	2	2	2	3	4	4	5	4	3	2	4	5	4	3
5 4	4	4	3	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	5	4	3	2	4	3	3	2	4	5	2	3	3	4	3	4	4	4
5 5	4	4	4	5	5	3	3	5	3	4	1	5	2	5	3	2	4	1	2	2	2	5	4	5	4	5	5	3	3	4	4
5 6	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	2	4	2	3	3	4
5 7	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	2	4	3	2	3	4	5	3	4	4	3	2	4	1	2	5	3	5	2	4	4
5 8	4	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	1	4	4	4	3	1	2	3	4	2	3
5 9	5	4	5	1	4	4	2	4	4	4	1	5	2	4	3	5	4	3	5	5	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	4
6 0	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	3	4	2	5	4	2	3	2	4	2	5	3	4
6 1	4	5	4	5	5	3	4	1	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	1	2	4	2	3	3	3	4	3	4

6 2	3	1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	4	3	2	4	3	5	4	4	5	5	2	3	2	4	3	4
6 3	2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	2	2	3	4	3	4
6 4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	1	4	5	3	3	5	2	2	4	3	4
6 5	2	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	5	1	4	4	3	4	2	3	3	3	5	5	5	5	4
6 6	4	4	4	2	4	5	4	2	4	4	5	2	4	5	4	5	2	4	4	4	3	2	4	1	2	2	1	3	5	3	3
6 7	4	2	4	5	4	5	3	4	5	5	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	1	4	5	1	3	2	2	4	3	3	4
6 8	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	5	4	4	4	5	1	5	4	3	4	4	2	3	4	2	2	4	3	4
6 9	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	2	5	4	3	5	4	3	4	2	5	4	4	4	5	4	4	1	4	4
7 0	3	5	5	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	3	4	3	2	1	2	3	2	4	5	5	2	4	4
7 1	4	1	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	2	2	4	3	5	4	3	1	3	4	4	5	2	4	4
7 2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	3	5	2	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	1	2	3	4
7 3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4	3	2	3	3	3	4
7 4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	3	4	2	5	4	3	5	4	5	5	3	2	2	2	2	5	2	4	4	4	4
7 5	4	2	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	2	2	2	3	2	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4
7 6	5	4	4	5	5	5	2	4	1	3	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	1	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4
7 7	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	2	4	5	4	4	2	2	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3	2	2	3	4
7 8	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	1	4	3	2	2	4	2	2	5	4	2	3	4	4
7 9	3	2	4	2	3	4	5	4	4	5	1	5	2	1	2	2	5	4	4	4	2	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3
8 0	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	4	4	2	4	5	3	4	4

	Carga de trabajo	Salario	Prestaciones adicionales	Jubilación	Recursos tecnológicos	Dimensión : Condiciones de trabajo	Trato recibido	Relación con compañeros de trabajo	Relación con miembros del área	Atención del jefe	Trato del jefe	Actividades recreativas	Dimensión: Vínculos organizacionales	Oportunidades de superación	Capacitaciones profesionales	Satisfacción con el trabajo	Libertad	Dimensión: Desarrollo profesional	Variable 2: Satisfacción laboral
1	5	4	2	2	4	3	4	4	3	5	1	4	4	1	4	4	3	3	3
2	4	4	3	4	2	3	4	4	3	5	4	4	4	2	3	4	5	4	4
3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4	2	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	2	3	3	3	3	2	5	5	5	4	4	4	3	2	4	5	4	4
5	3	2	2	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4
6	4	3	3	3	4	3	4	5	4	5	1	4	4	3	5	5	3	4	4
7	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	4	5
8	5	4	5	5	4	3	3	5	1	5	2	5	4	2	2	4	3	3	4
9	3	2	3	5	4	3	2	3	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4
10	5	3	1	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4
11	4	4	3	5	4	4	2	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4
12	4	2	4	2	3	3	1	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3
13	4	2	3	4	3	4	3	5	4	5	2	4	4	3	5	4	2	4	4
14	4	2	4	3	3	3	3	5	1	4	1	5	4	4	4	4	4	4	3
15	5	4	3	5	4	4	4	5	1	5	1	4	4	2	4	4	3	3	4
16	4	2	5	3	3	4	4	4	1	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4
17	5	3	4	1	2	3	2	4	1	5	1	4	4	2	5	4	2	3	3
18	4	3	1	5	3	4	5	3	2	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4
19	4	2	4	2	3	3	1	5	2	5	4	4	4	2	4	4	3	3	3
20	5	4	3	4	3	4	3	4	5	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4
21	4	4	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4	4	4	5	4	3	4	4
22	4	4	2	3	4	3	4	4	5	5	1	3	4	3	4	4	5	4	4

2 3	4	3	1	3	3	3	1	3	4	5	1	4	4	3	5	4	2	4	3
2 4	5	3	3	4	4	3	4	5	2	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4
2 5	4	4	4	3	5	3	4	3	2	5	5	5	4	2	5	4	3	4	4
2 6	5	3	4	2	3	3	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4
2 7	4	4	3	5	4	3	3	4	5	3	1	4	4	4	2	4	4	4	4
2 8	4	4	3	1	1	3	2	4	2	4	1	4	4	4	3	4	4	4	3
2 9	4	2	3	3	5	3	4	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3 0	5	3	3	5	1	3	3	4	5	5	2	4	4	4	3	4	4	4	4
3 1	4	4	3	2	2	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3 2	4	4	5	5	4	3	3	4	1	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3 3	4	3	4	3	3	3	3	4	1	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4
3 4	4	4	3	4	1	3	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4
3 5	4	3	4	3	4	3	1	4	2	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4
3 6	5	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3 7	4	2	1	2	4	3	3	5	3	4	5	4	4	2	4	4	2	3	3
3 8	4	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	3	4	3	2	4	2	3	4
3 9	5	4	1	2	3	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	2	4	4
4 0	3	2	3	4	4	3	5	4	4	5	1	3	4	3	5	5	4	5	4
4 1	5	3	3	4	3	3	2	2	5	5	4	4	4	3	2	4	2	3	3
4 2	5	2	3	4	5	3	5	3	1	5	2	4	4	4	1	4	5	4	4
4 3	4	4	3	5	1	3	4	5	1	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4

44	3	2	4	5	2	3	2	4	3	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4
45	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4
46	4	4	4	5	4	3	2	4	2	5	1	4	4	4	2	4	3	3	4
47	4	3	3	5	5	3	2	5	4	2	2	5	4	4	4	4	3	4	4
48	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	1	3	4
49	3	3	5	5	4	3	1	5	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	4
50	5	3	3	1	1	3	1	5	3	5	5	3	4	3	5	4	5	5	4
51	4	4	3	3	5	3	4	5	5	1	1	4	4	3	5	4	4	4	4
52	5	3	1	3	2	3	3	5	5	5	2	3	4	4	5	4	5	5	4
53	4	4	3	4	4	3	3	5	2	5	1	4	4	2	2	4	2	2	3
54	4	2	3	4	3	3	4	4	1	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4
55	3	4	4	5	2	3	3	1	2	4	5	5	4	2	3	4	5	4	4
56	3	2	4	4	5	3	3	2	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	4	3	4	1	3	3	3	2	5	5	4	4	4	4	4	1	3	4
58	3	2	3	3	4	3	1	4	2	5	5	4	4	3	5	4	2	4	3
59	4	2	3	3	3	3	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4
60	5	3	3	3	2	3	3	5	4	5	1	4	4	4	3	4	4	4	4
61	3	2	3	5	4	3	2	2	1	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4
62	4	3	3	3	2	3	2	3	4	5	2	4	4	3	5	4	5	5	4
63	4	2	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4
64	4	3	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	2	4	4

65	4	3	3	2	4	3	4	4	2	5	1	4	4	2	4	4	3	3	3
66	4	4	3	1	3	3	3	5	3	5	2	4	3	3	3	4	4	4	3
67	4	2	2	3	4	3	3	4	2	5	4	4	4	3	3	4	2	3	3
68	4	2	2	1	3	3	4	4	3	5	2	4	4	3	4	4	1	3	3
69	4	2	1	1	4	3	2	4	2	5	2	4	4	4	4	4	3	4	3
70	4	4	3	1	4	4	4	4	1	5	3	4	4	3	2	4	5	4	3
71	5	2	3	3	3	4	2	1	1	4	2	4	4	2	4	4	2	3	3
72	5	4	1	2	3	4	4	1	2	5	3	5	4	2	3	4	4	3	3
73	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	2	2	4	3	3	3
74	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	1	4	4	4	2	4	3	3	3
75	3	4	3	1	5	4	4	4	4	5	1	4	4	1	4	4	3	3	3
76	4	4	2	1	5	3	2	2	2	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3
77	5	3	2	1	3	3	4	4	3	1	4	4	4	2	4	4	5	4	3
78	3	4	3	4	4	3	1	3	5	4	2	4	4	2	4	4	3	3	3
79	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	1	3	2	3	4	4	4	4	3
80	5	2	4	1	4	3	2	3	2	5	1	5	4	2	1	4	3	2	3