

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



**TESIS**

**“ANÁLISIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DE LA I.E.S. GLORIOSO SAN CARLOS  
2008”**

**PRESENTADA POR:**

**BACH: EFRAIN CONDORI RIVERA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2018**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

## TESIS

“ANÁLISIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DE LA I.E.S. GLORIOSO SAN CARLOS 2008”

### PRESENTADA POR:

BACH: EFRAIN CONDORI RIVERA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

### LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:

**PRESIDENTE**

.....  
Dr. DAVID MOISES CALIZAYA ZEVALLOS

**PRIMER MIEMBRO**

.....  
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

**SEGUNDO MIEMBRO**

.....  
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

**DIRECTOR DE TESIS**

.....  
M. Sc. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

**ASESOR DE TESIS**

.....  
✓ Lic. Adm. BELMAR VELASQUEZ RODRIGUEZ

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 12 de marzo del 2010.

**AREA:** Administración General.

**TEMA:** Cultura institucional y satisfacción.

## DEDICATORIA

*A Dios todo poderoso por ser el pilar fundamental que me sostiene, por guiar y cuidar en cada momento de mi vida.*

*Con mucho amor y cariño a Cris mi compañera de vida y a mis amados hijos, que son las personas más importantes en mi vida y me inspiran a seguir cumpliendo mis metas*

## AGRADECIMIENTO

*Le agradezco a Dios, por haberme  
brindado su cuidado, protección y  
darme sabiduría,*

*Agradezco infinitamente al Glorioso  
Colegio SAN Carlos, quien me brindó su  
apoyo y por la facilidad de poder  
brindarme toda la información  
necesaria para dicha investigación.*

*A la UNIVERSIDAD NACIONAL DEL  
ALTIPLANO PUNO, por haber  
contribuido en el fortalecimiento de  
mi formación profesional, y también a  
la ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN quien me abrió sus  
puertas y a todos los docentes de la  
escuela profesional de  
Administración,*

## INDICE GENERAL

|                           |    |
|---------------------------|----|
| INDICE GENERAL.....       | 5  |
| INDICE DE TABLAS .....    | 7  |
| INDICE DE GRAFICOS .....  | 8  |
| INDICE DE ACRONIMOS ..... | 9  |
| RESUMEN .....             | 10 |
| ABSTRACT.....             | 11 |

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÒN

|  |    |
|--|----|
| 1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....     | 13 |
| 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....          | 14 |
| 1.2.1 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....   | 14 |
| 1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION ..... | 15 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....    | 16 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....                | 16 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....          | 16 |

## CAPITULO II

### REVISIÒN DE LITERATURA

|  |    |
|--|----|
| 2.1. LA CULTURA INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL .....                               | 17 |
| 2.1.1. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: .....              | 19 |
| 2.1.2. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....                                | 20 |
| 2.1.3. TRANSMISIÒN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....                              | 22 |
| 2.1.4. CULTURAS ORGANIZACIONALES DOMINANTES .....                                  | 23 |
| 2.1.5. CULTURA FUERTE Y DEBIL .....  | 24 |
| 2.1.6. CÒMO CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÒN .....                           | 24 |
| 2.2. LA SATISFACCIÒN EN EL TRABAJO .....   | 25 |
| 2.2.1. MODELO DE SATISFACCIÒN EN EL TRABAJO .....                                  | 26 |
| 2.2.2. MEDICIÒN DE LA SATISFACCIÒN EN EL TRABAJO.....                              | 27 |
| 2.2.3. CÒMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÒN ..... | 28 |
| 2.3. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....  | 29 |
| 2.4. MARCO CONCEPTUAL .....  | 30 |

**CAPITULO III****MATERIALES Y METODOS**

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.1.   | METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....                    | 33 |
| 3.2.   | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....                  | 33 |
| 3.3.   | TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 34 |
| 3.3.1. | Técnicas de recolección de información: .....        | 34 |
| 3.3.2. | Observación directa.- .....                          | 34 |
| 3.3.3. | Entrevista personal.- .....                          | 34 |
| 3.3.4. | Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....  | 35 |
| 3.4.   | POBLACIÓN Y MUESTRA .....                            | 35 |
| 3.4.1. | Población.....                                       | 35 |
| 3.4.2. | Muestra.....   | 35 |
| 3.5.   | UBICACIÓN DEL ESTUDIO .....                          | 36 |

**CAPITULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 4.1.   | DESCRIPCION DE LA NORMAS Y MECANISMOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL DE LA I.E.S. GLORIOSO “SAN CARLOS” - PUNO - 2008 ..... | 38 |
| 4.2.   | ANÁLISIS DE LOS REFUERZOS DE DESEMPEÑO DE LA SATISFACCIÓN DE TRABAJO.....  | 47 |
| 4.3.   | CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS. ....   | 54 |
| 4.3.1. | Contrastación de la hipótesis específica N° 1: .....   | 54 |
| 4.3.2. | Contrastación de la hipótesis específica N° 2: .....   | 54 |
| 4.3.3. | Contrastación de la hipótesis general.....   | 55 |
|        | CONCLUSIONES .....   | 56 |
|        | RECOMENDACIONES .....  | 57 |
|        | BIBLIOGRAFÍA .....   | 58 |
|        | ANEXO .....  | 59 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1 POBLACIÓN DE ESTUDIO .....   | 35 |
| TABLA 2 RESPONSABILIDAD JUNTO A INICIATIVAS QUE PROPONE .....                                  | 38 |
| TABLA 3 ACEPTACION Y ADAPTACION DE NORMAS Y REGLAS DE<br>COMPORTAMIENTO LABORAL.....           | 39 |
| TABLA 4 SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS .....  | 40 |
| TABLA 5 IDENTIFICACION PERSONAL CON SU INSTITUCION .....                                       | 41 |
| TABLA 6 CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE<br>COMPAÑEROS .....                   | 43 |
| TABLA 7 INNOVACION Y CAMBIOS EDUCATIVOS AUNQUE SE CORRA RIESGO DE<br>FRACASO .....             | 44 |
| TABLA 8 VALORES QUE RIGEN A LA INSTITUCION .....   | 45 |
| TABLA 9 CALIFICACION INSTITUCIONAL: FACILITADORA, JERARQUICA,<br>INNOVADORA, COMPETITIVA ..... | 46 |
| TABLA 10 CONTROL SOBRE EL TRABAJO.....   | 47 |
| TABLA 11 CALIDAD DE AMBIENTE FISICO (INFRAESTRUCTURA) .....                                    | 48 |
| TABLA 12 APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.....  | 49 |
| TABLA 13 FRECUENCIA DE ROTACION EN EL TRABAJO .....  | 50 |
| TABLA 14 OPORTUNIDADES DE PROMOCION EN LA INSTITUCION .....                                    | 51 |
| TABLA 15 PREMIOS, MOTIVACION E INCENTIVOS INSTITUCIONALES .....                                | 52 |
| TABLA 16 SATISFACCION LABORAL .....  | 53 |

## INDICE DE GRAFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRAFICO 1 MODELO DE SATISFACCIÓN DE LAWLER Y PORTER .....  | 26 |
| GRAFICO 2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN .....                             | 28 |
| GRAFICO 3 RESPONSABILIDAD JUNTO A INCIATIVAS QUE PROPONE .....                                   | 39 |
| GRAFICO 4 ACEPTACIÓN Y ADAPTACIÓN DE NORMAS Y REGLAS DE<br>COMPORTAMIENTO LABORAL.....           | 40 |
| GRAFICO 5 SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS .....  | 41 |
| GRAFICO 6 IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON SU INSTITUCIÓN .....                                       | 42 |
| GRAFICO 7 IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON SU CAMPO PROFESIONAL Y<br>DESEMPEÑO DE TRABAJO.....        | 43 |
| GRAFICO 8 CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE<br>COMPAÑEROS .....                   | 44 |
| GRAFICO 9 INNOVACIÓN Y CAMBIOS EDUCATIVOS AUNQUE SE CORRA RIESGO<br>DE FRACASO .....             | 45 |
| GRAFICO 10 VALORES QUE RIGEN A LA INSTITUCIÓN .....  | 46 |
| GRAFICO 11 CALIFICACIÓN INSTITUCIONAL FACILITADORA, JERARQUICA,<br>INNOVADORA, COMPETITIVA ..... | 47 |
| GRAFICO 12 CONTORL SOBRE EL TRABAJO .....  | 48 |
| GRAFICO 13 CALIDAD DE AMBIENTE FISICO (INFRAESTRUCTURA) .....                                    | 49 |
| GRAFICO 14 APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.....  | 50 |
| GRAFICO 15 FRECUENCIA DE ROTACIÓN EN EL TRABAJO .....  | 51 |
| GRAFICO 16 OPORTUNIDAD DE PROMOCIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....                                      | 52 |
| GRAFICO 17 PREMIOS, MOTIVACIÓN E INCENTIVOS INSTITUCIONALES .....                                | 53 |
| GRAFICO 18 SU SATISFACCIÓN LABORAL .....   | 54 |

## INDICE DE ACRONIMOS

I.E.S. : Institución Educativa Secundaria.

## RESUMEN

El trabajo de investigación se inició cuando el autor hizo un análisis preliminar estimando que existe una cultura institucional dominante que incide en la satisfacción en el trabajo en la I.E.S Glorioso “San Carlos” de Puno. La investigación se realizó con el personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos de la institución, ubicada en el Jr. Arequipa 245 en el año 2008, los métodos de investigación que se utilizaron fueron el deductivo de la recolección de datos a través de encuestas, el analítico estableciendo relaciones entre las diferentes partes de la cultura institucional, específicamente el método hipotético deductivo comprobando las hipótesis específicas se da por comprobada la hipótesis general, en cuanto a las técnicas utilizadas fueron la aplicación de encuestas a los directivos, docentes y administrativos, se obtuvieron datos los cuales fueron tabulados y analizados enfocándolos al cumplimiento de los objetivos. Como resultado de la investigación quedaron comprobadas las hipótesis y se arribaron a las siguientes conclusiones: que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la cultura institucional que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo esto calificar a la Institución como jerarquizada dentro de las demás Instituciones Educativas de Puno, se ha podido determinar que los refuerzos de desempeños basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura Institucional dominante, que prevalece frente a otras formas de cultura organizacional. Estos refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto. Existiendo un sistema de cultura institucional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo, demostrándose que existe una cultura Institucional Dominante y Jerárquica.

**Palabras claves:** Cultura institucional, satisfacción del cliente

## ABSTRACT

The research work began when the author made a preliminary analysis estimating that there is a dominant institutional culture that affects job satisfaction in the Glorioso I. San Carlos de Puno. The research was conducted with the managerial, hierarchical, teaching and administrative staff of the institution, in 2008, the research methods they used were the deductive of the data collection through surveys, the analytical establishing relationships between the different parties of the institutional culture, specifically the hypothetical deductive method, checking the specific hypotheses for which the general hypothesis was verified, in which the techniques used are the application of surveys to the directives, teaching and administrative, data were obtained which were tabulated and analyzed focusing on the fulfillment of the objectives. As a result of the investigation, the hypotheses were verified and the following conclusions were reached: that there are norms and mechanisms that motivate and develop the institutional culture that presents as outstanding values the responsibility, punctuality, solidarity and respect in this regard to the Institution as hierarchical within the other Educational Institutions of Puno, it has been possible to determine that the reinforcement of the work in the recognition and prestige of job satisfaction, the consequence of the presence of a dominant Institutional culture, which prevails over other forms of organizational culture. These performance reinforcers resemble regular ones with a tendency to stop. Existing a system of dominant institutional culture, which affects the satisfaction of work, demonstrating that there is a dominant and hierarchical Institutional culture.

**Keywords:** Institutional culture, customer satisfaction

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación Titulado: “ANALISIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION DEL TRABAJO DE LA I.E.S. GLORIOSO SAN CARLOS 2008”, ponemos en consideración de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, por intermedio de la Dirección de Investigación y en cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el reglamento de grados y títulos para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración bajo la modalidad de sustentación de Tesis, de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano.

El mismo que fortalecerá a las diferentes Instituciones Educativas de la Región, orientadas al desarrollo de la cultura institucional y su incidencia en la Satisfacción del trabajo en la I.E.S. Glorioso “San Carlos” de Puno.

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

Este trabajo busca determinar el tipo de cultura institucional dominante existente en la I.E.S. Glorioso “San Carlos”, así como conocer las normas y mecanismos de cultura

institucional compartida y su influencia en la satisfacción en el trabajo; e identificar los refuerzos de desempeño utilizados como resultante de la cultura institucional dominante.

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

### **1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

Las Instituciones Educativas como el Glorioso Colegio Nacional “San Carlos” de Puno, no están exceptuados de la presencia de la “Cultura Organizacional” (es decir del conjunto de las nociones importantes: tales como las normas, valores actitudes y creencias).

Algunas evidencias de una Cultura Institucional fuerte, puede reconocerse en las ceremonias protocolares, las condecoraciones, distinciones, premios y otras formas simbólicas que se puede destacar en la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Carlos; a esto se suma su reconocido prestigio y liderazgo Educativo Emblemático en la Región de Puno.

Por otra parte, el Desempeño Administrativo se enfoca en las necesidades Internas que alientan el comportamiento del personal (Administrativo y Docente); a esto debemos sumar un ambiente favorable de trabajo que genera un clima motivador y de buen desempeño institucional.

La Cultura Institucional destaca también actitudes hacia la entrega del trabajo, compañerismo e incentivos no financieros (reconocimiento y capacitación); éste es un buen signo favorable Institucionalmente; en toda organización siempre encontraremos una predisposición a liderazgos internos; sin embargo, los Objetivos Institucionales priman sobre todo interés de comportamiento individualista.

Contextualizar la Cultura Organizacional basada en el liderazgo Institucional, en todos los ámbitos de desarrollo interno y externo; tienen incidencia determinante en el buen desempeño administrativo y educativo del personal que integra esta prestigiosa Institución Educativa de Puno.

La Administración de la Institución Educativa Secundaria Glorioso “San Carlos”, viene adecuando la Cultura Organizacional a los cambios del entorno actual; a ello se suma la favorable intencionalidad de las actitudes compartidas y de compromiso del Personal Administrativo, Docentes y Directivos, sostenida en acciones de motivación en el trabajo para mejorar el desempeño institucional global, mantener el liderazgo y prestigio que ostenta.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Es la Cultura Institucional dominante, el factor determinante de la Satisfacción del Trabajo en la IES. Glorioso “San Carlos”, Puno 2008?

### **1.2.1 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Qué Normas y mecanismos caracterizan la Cultura Institucional y cuál es su influencia en la Satisfacción del Trabajo?
- ¿Qué Refuerzos de Desempeño sustentan la Satisfacción del Trabajo frente a la presencia de una Cultura Institucional dominante?

### 1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Existen algunas evidencias de investigación sobre el tema en estudio, podemos destacar las siguientes:

Tesis: Título “El Clima Organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa Alfa-periodo 2002- 2003”, elaborado por Carrión Romero, Martha Carolina:

La Empresa ALFA presenta un Clima Organizacional que es muy satisfactorio, trayendo como resultado altos índices de satisfacción laboral en los empleados. El objetivo principal es mejorar la estructura propuesta anteriormente con el fin de obtener muchos mejores resultados en la Satisfacción laboral, para lograr superar el nivel de satisfacción se propone y recomienda que se utilicen mayor número de teorías, con la finalidad de obtener una estructura de análisis que permita respaldar mejores resultados.

Lo resaltante de la tesis es que se obtiene buenos resultados dentro de una Organización manteniendo en todo momento un apropiado Clima Organizacional que mejora el desarrollo de todas las tareas, planes, actividades, etc. de una determinada Organización.

Tesis: Título “Propuesta de lineamientos para mejorar el Clima Organizacional en la Gerencia Departamental de ESSALUD Puno, a partir de un análisis de la influencia de las funciones de la administración de persona – periodo 2003”, elaborado por Cornejo Baca, Melina Ivette:

La Gerencia Departamental de ESSALUD Puno, realiza diversas acciones que propendan al establecimiento de un clima organizacional favorable, uno de ellos es la selección de personal a través de pruebas de selección y entrevistas personales; otro, la existencia de un Plan de Capacitación que involucre a todos los servidores de la institución; y, un tercer aspecto, es el de las políticas de compensaciones por la labor realizada.

La conclusión general a la que se arriba es que la aplicación de la función de selección es inadecuada por la no presencia de personal idóneo que lleve adelante la entrevista personal; la función de capacitación es adecuada por la existencia de un plan de diagnóstico; y la función de compensación es inadecuada por la inequidad de remuneraciones al personal, por lo que el Clima Organizacional en la Gerencia Departamental de ESSALUD Puno es desfavorable.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir el tipo de Cultura Institucional dominante a fin de determinar su incidencia en la Satisfacción del Trabajo en La IES Glorioso San Carlos de Puno 2008.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer las dimensiones, normas y mecanismos de la Cultura Institucional compartida y su influencia en la Satisfacción Del Trabajo.
- Identificar los refuerzos de desempeño de satisfacción del trabajo utilizados como resultante de la Cultura Institucional dominante.
- Proponer un programa de difusión de Cultura Institucional a partir de la visión, misión y valores.

## CAPITULO II

### REVISION DE LITERATURA

#### 2.1. LA CULTURA INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación empresarial. Es una óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, los conceptos que a continuación se plantearan han logrado gran importancia por que obedecen a una necesidad de comprender a un gran entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las creencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto DAVIS dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte se encontró que las definiciones están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados , como efecto

del aprendizaje continuo de los individuos ; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado sostiene que la “cultura es como la configuración de una conducta aprendida cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”

Se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias políticas y normas aceptadas y practicadas por ella. Distingue varios niveles de cultura:

- Supuestos básicos
- Valores e ideologías
- Artefactos
- Prácticas.

Los artefactos y prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

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

CHARLES HANDY citado por Gonzales y Bellido plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida, controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización, la cultura por tareas esta fundamentalmente apoyada en el

trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta a la hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos, finalmente la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

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

STEPHEN P. ROBBINS, define la Cultura Organizacional como “un Sistema de significado común entre los miembros que distingue una organización de otras”

### **2.1.1. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:**

- **Autonomía individual:**

El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la Organización.

- **Estructura:**

El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

- **Apoyo:**

El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

- **Identidad:**

El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

- **Desempeño - premio:**

El grado en que la distribución de premios se produce dentro de una organización.

Se basan en criterios relativos al desempeño.

- **Tolerancia del conflicto:**

Grado del conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

- **Tolerancia al riesgo:**

El grado que alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

STONER / FREEMAN, alude a la Cultura Organizacional como “el conjunto de valores, creencias, actividades y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización”. Sostiene por lo general, es la personalidad del fundador la que configura la cultura de una organización; en muchos casos su legado llega a ser tal que su figura se convierte en un símbolo. Pero lo que puede hacer un fundador en su organización no es mucho si lo que propone no son valores acertables por los elementos que conforman y conformarán la empresa.

### **2.1.2. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

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

- Define los límites, es decir establece distinciones entre una organización y las otras.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.

- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos señala que la “Cultura Organizacional se describe pero no se califica” es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales; tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional; así como la interrelación y mutua influencia que existe entre estos. Es la conciencia colectiva.

Las categorías de análisis de la Cultura Organizacional son:

#### **Estructura de la organización**

- Ejercicio y reconocimiento de la autoridad formal
- Liderazgo autocrático de los jefes
- Participación en la toma de decisiones
- Participación en actividades que fortalecen la cohesión de los empleados.
- Identidad de los empleados con la organización
- Procesos de interacción formal

El “Clima Organizacional” se mide y califica en el “ambiente propicio de la organización” producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivo, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación; que orientan su creencia, principios, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

### 2.1.3. TRANSMISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

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

- Historias.
- Rituales
- Lenguaje.

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

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

- **Métodos formales:**

Se coloca en las paredes de las oficinas cuadros en los que se leen la visión, la misión y los valores de la organización, también se reparten folletos a los miembros, se mantienen reuniones, etc.

- **Métodos informales:**

Se refiere más a la adquisición de cultura organizacional que a su aprendizaje. Los elementos más antiguos de la firma configuran la forma en que se realizan las actividades diarias de la empresa y la transmiten a los demás miembros a través de sus actitudes y en sus conversaciones.

- **Valores:**

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

- **Actitudes:**

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

- **Creencias:**

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

#### 2.1.4. CULTURAS ORGANIZACIONALES DOMINANTES

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

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

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen solo de muchas subculturas el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable. ¿Por qué? Porque no habrá una interpretación uniforme a lo que

constituye un comportamiento correcto o incorrecto. Es el “significado compartido” de la cultura el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta.

### **2.1.5. CULTURA FUERTE Y DEBIL**

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

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

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

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

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

### **2.1.6. CÒMO CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÒN**

Cambiar la Cultura de una Organización es en extremo difícil de lograr, pero sí es posible hacer las siguientes sugerencias que pueden facilitar el cambio cultural:

- Hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- Crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar lo que actualmente está de moda.
- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que abrazan los nuevos valores que se pretenden implantar.
- Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- Cambiar el sistema de premios para favorecer, la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se hagan cumplir fielmente.
- Modernizar las sub culturas actuales por medio del amplio uso de la rotación de puestos.
- Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

## **2.2. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

JAVIER FLORES GARCIA RADA señala la Satisfacción Laboral, se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos como:

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

- Tamaño del grupo de trabajo
- Estilo de liderazgo
- Relaciones con los compañeros

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

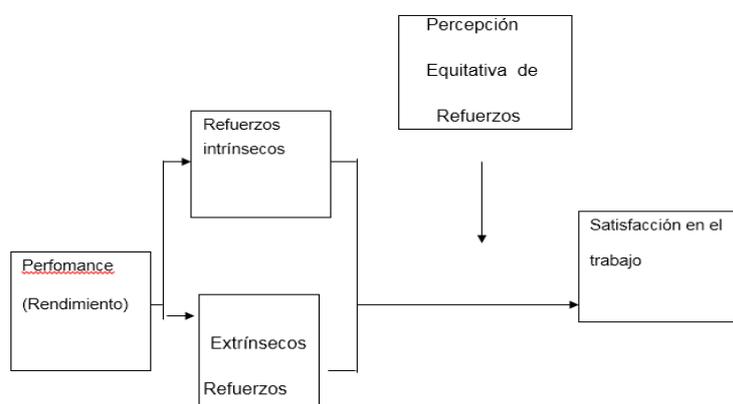
### 2.2.1. MODELO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La labor gerencial consiste en actuar de manera consistente a la conducta que las personas presentan. Es decir, reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no reforzar la conducta indeseable. De manera, que mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modula la conducta de sus subordinados y logra que estos se encuentren satisfechos en el trabajo.

#### GRAFICO 1

#### MODELO DE SATISFACCIÓN DE LAWLER Y PORTER

MODELO DE SATISFACCIÓN DE LAWLER Y PORTER



Fuente: Javier Flores Garcia “El comportamiento humano en las organizaciones” Pag.

189

De acuerdo con el modelo la performance o desempeño, conduce a la obtención de determinados refuerzos intrínsecos como la auto realización, tiene una relación más directa con la satisfacción por que es el propio individuo quien se lo administra. En cambio los refuerzos extrínsecos como el salario, la promoción o el estatus son mucho más difíciles de relacionar con el desempeño.

### **2.2.2. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

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

#### **a. Clasificación Global:**

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

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

#### **b. Suma de los aspectos del trabajo:**

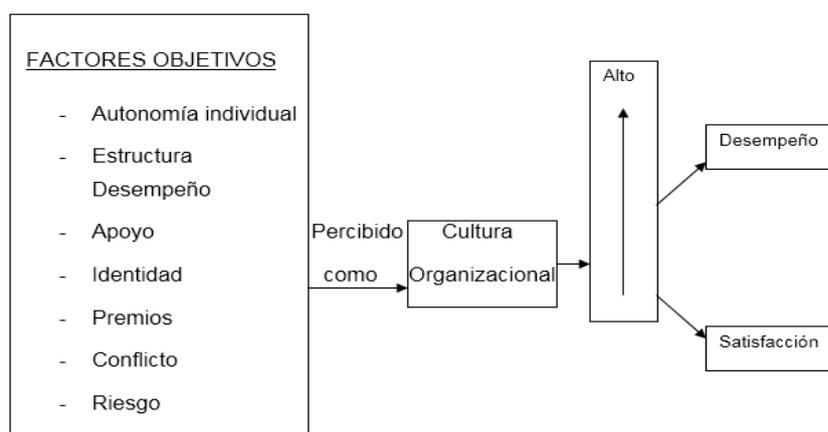
Identifica los elementos fundamentales de un trabajo y pide las opiniones del empleado relacionadas con cada uno. Los factores típicos que figuran son la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad sobre el ambiente físico, el apoyo del supervisor y los premios y a su vez todos esos factores se dividen en cuestiones específicas (como las presiones de tiempo, las oportunidades de carrera, la equidad de la remuneración) que se clasifican sobre una escala de 1 a 5 y después se suman para obtener una puntuación global de la satisfacción en el trabajo.

### 2.2.3. CÒMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN

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

#### GRAFICO 2

#### FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN



Fuente: Javier Flores Garcia “el comportamiento humano en las organizaciones”

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

Otras variables que interviene son:

- a. En el Nivel Organizacional .
  - Diseño del trabajo
  - Ambiente físico
  - Sistema de evaluación del desempeño

- b. En el Nivel de grupo.
  - Congruencia del estatus
  - Cohesión del grupo
  - Certeza de comunicación.
  - Estilo de liderazgo.

### 2.3. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es el nombre que recibe el conjunto de intervenciones de cambios planeados, construidos sobre valores humanístico - democrático, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El paradigma del desarrollo de la organización como también se le conoce, valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación.

Los siguientes puntos identifican los valores que se encuentran presentes en la mayoría de los esfuerzos de desarrollo de la organización:

- **Respeto por las personas.**

Se considera a todas las personas, como elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.
- **Confianza y apoyo.**

Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.
- **Igualdad de poder.**

Las organizaciones eficaces restan énfasis a las autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior inferíos, sino de igual a igual.
- **Confrontación.**

No se pueden esconder los problemas, se les debe enfrentar abiertamente.

- **Participación.**

Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que la rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **Autonomía**

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

### **Comportamiento organizacional.**

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

### **Compromiso organizacional.**

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

### **Comunicación descendente.**

Permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento. Proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y que se espera de ellas.

### **Comunicación ascendente**

Para un directivo ser la más importante ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y

necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones.

### **Comunicación horizontal**

Es interesante que este fomento este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo, un estilo de dirección de dirección participativo es u factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades, y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

### **Conflicto**

El conflicto es la acción antagónica entre dos o más personas, entonces podemos plantear que el conflicto intergrupal son el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos que por alguna razón se han agrupado entre sí.

### **Cultura dominante.**

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

### **Cultura organizacional**

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

### **Desarrollo organizacional.**

Enfoque del cambio, orientado a los sistemas.

### **Descongelar**

Es convertir a la necesidad de cambio; es tan obvia que el individuo, grupo u organización puedan ver y aceptar con facilidad que el cambio debe ocurrir.

**Eficiencia.**

Es la optimización de la relación insumo- producto. Es la utilización racional de los recursos material-potencial humano y el tiempo en la producción de bienes y Servicios.

**Eficacia.**

Es un parámetro que nos da la información de lo que hemos cumplido, es decir consiste en ampliar en forma oportuna y con Eficiencia lo que se ha programado.

**Imagen institucional**

Es la imagen conceptual que una sociedad se representa mentalmente de una institución. Está configurada por todo el conjunto de actuaciones y mensajes que una institución emite a lo largo del tiempo.

**Niveles de comunicación**

Encontramos cuatro niveles de la comunicación en las relaciones humanas que determinan el tipo de relación, es decir: relaciones de igualdad, respeto, confianza entre otros se dan los niveles: dentro de roles, funciones de personalidad.

**Niveles de identidad**

Se trata de una jerarquía de niveles mentales que existen en los humanos.

Robert Dilts identifica los niveles así: Entorno, condiciones, capacidades, creencias e identidad.

## **CAPITULO III**

### **MATERIALES Y METODOS**

#### **3.1. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente estudio los métodos de investigación a aplicarse son:

El método deductivo, Es un procedimiento que partiendo de lo general, (la Satisfacción en el Trabajo) ha permitido encontrar las características que distinguen a la Cultura Dominante de la organización Institución educativa.

Este método ha permitido hacer la propuesta de un programa de Cultura Organizacional para mejorar el desempeño y satisfacción labor institucional.

El método inductivo, Este método parte particular la Cultura Organizacional ha generado un reforzamiento en el Desempeño y la Satisfacción en el trabajo

#### **3.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El método descriptivo – explicativo permitido describir la Cultura Organizacional que presenta la Institución, sus características y mecanismos para explicar el nivel de Satisfacción en el Trabajo del personal de la institución

El diseño de investigación es transversal, utiliza la encuesta para la recolección de datos, en un solo momento dado para propósitos de la investigación.

### **3.3.TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.3.1. Técnicas de recolección de información:**

En el trabajo de investigación se ha utilizado las siguientes técnicas de recolección de información.

#### **3.3.2. Observación directa:**

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

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

#### **3.3.3. Entrevista personal:**

A través de la encuesta permitió obtener información primaria sobre la cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo, el diseño de investigación incluye un:

- Cuestionario estructurado al personal docente y administrativo de la institución educativa
- Estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando

### 3.3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El Trabajo de Investigación emplea el procesamiento y análisis de datos la Estadística Descriptiva, con lo que se analiza los resultados producto de la investigación y permitirá contrastar la hipótesis planteada; se cumplen actividades de análisis de la información obtenida y de las entrevistas, codificación, procesamiento para estimar promedios, y porcentajes, para el tratamiento e interpretación de la información obtenida, materia en estudio de investigación

## 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.4.1. Población

La población para el presente Trabajo De Investigación está constituida por la totalidad del personal Directivo, Docente y Administrativos de la IES Glorioso “San Carlos”, lo que a continuación se detalla:

**TABLA 1**  
**POBLACIÓN DE ESTUDIO**

| <i>CARGO</i>                    | <i>SUBTOTAL</i> |
|---------------------------------|-----------------|
| PERSONAL DIRECTIVO Y JERÁRQUICO | 15              |
| PERSONAL DOCENTE                | 82              |
| PERSONAL ADMINISTRATIVO         | 20              |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>117</b>      |

Fuente: CAP IES. Glorioso “San Carlos” 2007

### 3.4.2. Muestra

Para el desarrollo del trabajo de investigación se toma en cuenta a; Charaja Francisco (2004:125) que indica:

“Como es menor a 500, que es la mínima que tiene de Fisher-arkin-coulton: entonces, hallamos el tamaño de muestra a través de regla de tres simple:

$$M = 47$$

Cuando se trabaja con un 40% de la población el margen de error es de 5%, por lo tanto, es una muestra muy confiable.

El método de muestreo es probabilístico por estratos: directivos, docentes, y administradores; para lo cual se conoce el siguiente detalle:

- Personal directivo y jerárquico : 6
- Personal docente : 33
- Personal administrativo : 8
- Total : 47

### 3.5. UBICACIÓN DEL ESTUDIO

La Provincia de Puno, geográficamente está ubicada al Sur Oeste de la meseta del Collao, a una altitud de 3,827 msnm., localizada en las coordenadas 15° 50' 26" de latitud Sur y de 70°01' 28" de Longitud Oeste. La ciudad de Puno es capital del Departamento de Puno, situado a orillas del lago titicaca, lago considerado el más alto del mundo, cuenta con una población de 126, 864 habitantes. La provincia de Puno posee 15 distritos.

El mismo que cuenta con las siguientes características:

- a) Superficie: 71,999 Km<sup>2</sup>.
- b) Altitud: 3,827 m.s.n.m.
- c) N° de Provincias: un total de 13, como son:

Zona sur : Collao, Chucuito y Yunguyo

Zona Centro : Puno, San Román y Moho

Zona Norte : Lampa, Melgar, Azangaro, Carabaya,

Huancané, San Antonio de Putina y Sandia

d) Población total: 1`129,938 Hab.

e) Tasa de analfabetismo: 22 %

f) Red vial: 4,954 Km.

La Institución Educativa Secundaria Glorioso “San Carlos” de Puno, está ubicada en el Jr. Arequipa N° 245 de la ciudad de Puno.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSION

En el capítulo se expone y analiza los resultados producto de la investigación.

#### 4.1. DESCRIPCION DE LA NORMAS Y MECANISMOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL DE LA I.E.S. GLORIOSO “SAN CARLOS” - PUNO - 2008

En esta parte de la investigación se analiza y describe la cultura institucional que rige a la I.E. S. “SAN CARLOS”, la investigación desarrolla: un marco de factores para contextualizar la cultura institucional que a continuación se presenta:

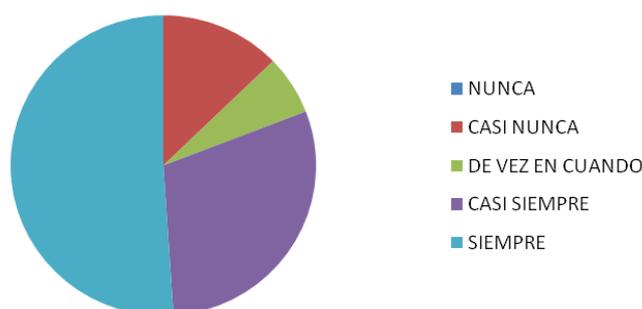
**TABLA 2**  
**RESPONSABILIDAD JUNTO A INICIATIVAS QUE PROPONE**

| PREGUNTA  | SU RESPONSABILIDAD VA DE LA MANO     | FI | %   |
|-----------|--------------------------------------|----|-----|
|           | CON LAS INICIATIVAS QUE UD. PROPONE? |    |     |
| RESPUESTA | NUNCA                                | 0  | 0   |
|           | CASI NUNCA                           | 6  | 13  |
|           | DE VEZ EN CUANDO                     | 3  | 6   |
|           | CASI SIEMPRE                         | 14 | 30  |
|           | SIEMPRE                              | 24 | 51  |
|           | TOTAL                                | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

Interpretación: En la tabla número 1 de observa que el 51% de personal que labora en la IES Glorioso “San Carlos”, considera que su responsabilidad SIEMPRE VA DE LA MANO CON LAS INICIATIVAS propias, entonces podemos decir que consideran importante y fortalece el trabajo con el cumplimiento.

**GRAFICO 3**  
**RESPONSABILIDAD JUNTO A INCIATIVAS QUE PROPONE**



**TABLA 3**  
**ACEPTACION Y ADAPTACION DE NORMAS Y REGLAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL**

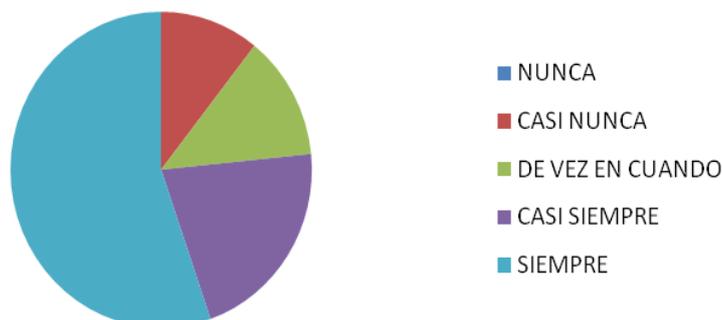
| PREGUNTA  | ACEPTA Y SE ADAPTA A LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL DEL CES |    |     |
|-----------|---|----|-----|
|           |   | FI | %   |
| RESPUESTA | NUNCA   | 0  | 0   |
|           | CASI NUNCA  | 5  | 11  |
|           | DE VEZ EN CUANDO  | 6  | 13  |
|           | CASI SIEMPRE  | 10 | 21  |
|           | SIEMPRE   | 26 | 55  |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

Análisis: En la tabla 3 se nota un 55 % del personal siempre se adapta y acepta las normas y reglas de comportamiento de la institución esto se explica en el reforzamiento de sus obligaciones y de su reglamento interno, con lo que fomenta la disciplina.

**GRAFICO 4**

**ACEPTACIÓN Y ADAPTACIÓN DE NORMAS Y REGLAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL**



**TABLA 4**

**SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS**

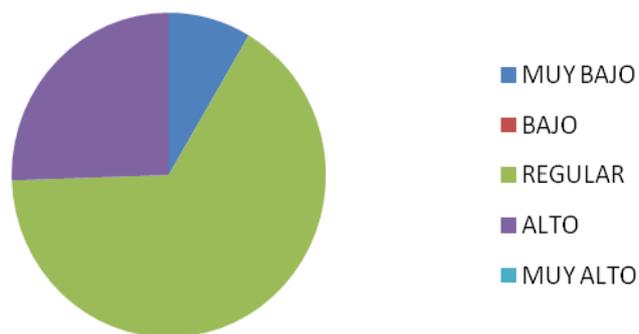
| PREGUNTA  | EXIXTE SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS? |       |
|-----------|---|-------|
|           | FI  | %     |
| RESPUESTA | MUY BAJO  | 4 9   |
|           | BAJO  | 0 0   |
|           | REGULAR   | 31 66 |
|           | ALTO  | 12 25 |
|           | MUY ALTO  | 0 0   |
| TOTAL     | 47  | 100   |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

**Análisis:** En la tabla 4 se observa a un 66% del personal considera regular la solidaridad y afabilidad en el trato en tres compañeros de trabajo, ello se explica en el apoyo entre ellos y la estabilidad laboral que existe

**GRAFICO 5**

**SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS**



**TABLA 5**

**IDENTIFICACION PERSONAL CON SU INSTITUCION**

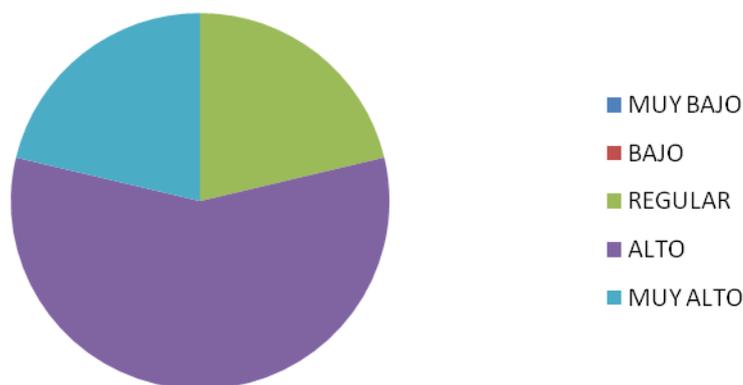
| CONSIDERA QUE EXISTE IDENTIFICACION |                             | FI | %   |
|-------------------------------------|-----------------------------|----|-----|
| PREGUNTA                            | PERSONAL CON SU INSTITUCION |    |     |
|                                     | MUY BAJO                    | 0  | 0   |
|                                     | BAJO                        | 0  | 0   |
| RESPUESTA                           | REGULAR                     | 10 | 21  |
|                                     | ALTO                        | 27 | 58  |
|                                     | MUY ALTO                    | 10 | 21  |
| TOTAL                               |                             | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

Análisis: En la tabla 5 se establece que el 58% del personal considera alto la identificación personal con la IES Glorioso San Carlos, ello explica en su participación en actos protocolares, amor a institución e identidad.

**GRAFICO 6**

**IDENTIFICACION PERSONAL CON SU INSTITUCION**



**TABLA Nº 5 – A**

**IDENTIFICACION PERSONAL CON SU CAMPO PROFESIONAL Y  
DESEMPEÑO DE TRABAJO**

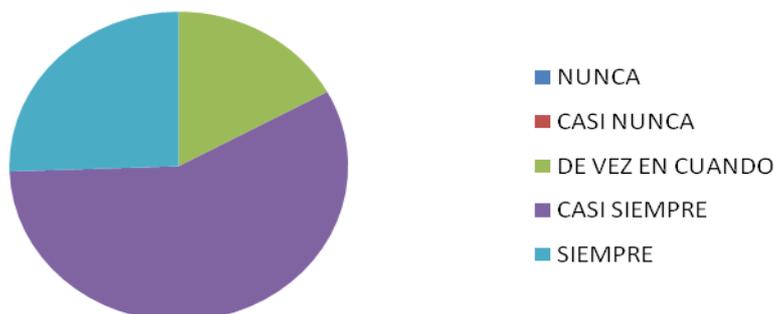
| PREGUNTA  | CONSIDERA QUE EXISTE IDENTIFICACION |    |     |
|-----------|-------------------------------------|----|-----|
|           | PERSONAL CON SU CAMPO DE TRABAJO    | FI | %   |
| RESPUESTA | NUNCA                               | 0  | 0   |
|           | CASI NUNCA                          | 0  | 0   |
|           | DE VEZ EN CUANDO                    | 8  | 17  |
|           | CASI SIEMPRE                        | 27 | 58  |
|           | SIEMPRE                             | 12 | 25  |
| TOTAL     |                                     | 47 | 100 |

FUENTE: Datos recopilados y procesados de encuesta realizada 2007

Análisis: En la tabla 5-a se observa que el 58% considera que identifica con su profesión y con la labor docente, ello se explica en la especialidad que han escogido y el cumplimiento de sus metas y objetivos de trabajo docente.

**GRAFICO 7**

**IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON SU CAMPO PROFESIONAL Y DESEMPEÑO DE TRABAJO**



**TABLA 6**

**CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS**

| PREGUNTA  | SE REPRESENTAN CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS |       |
|-----------|--|-------|
|           | FI   | %     |
| RESPUESTA | NUNCA  | 7 15  |
|           | CASI NUNCA   | 7 15  |
|           | DE VEZ EN CUANDO   | 18 38 |
|           | CASI SIEMPRE   | 10 21 |
|           | SIEMPRE  | 5 11  |
| TOTAL     | 47   | 100   |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 6 se observa que el 38% indican que de vez en cuando se presentan conflictos y diferencias en las relaciones entre compañeros de trabajo, ello se explica principalmente por motivos personales, egoísmo, antagonismo de intención.

GRAFICO 8

**CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE  
COMPAÑEROS**

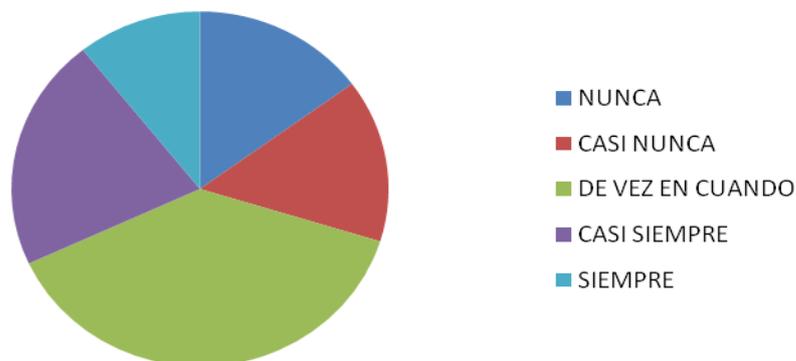


TABLA 7

**INNOVACION Y CAMBIOS EDUCATIVOS AUNQUE SE CORRA RIESGO DE  
FRACASO**

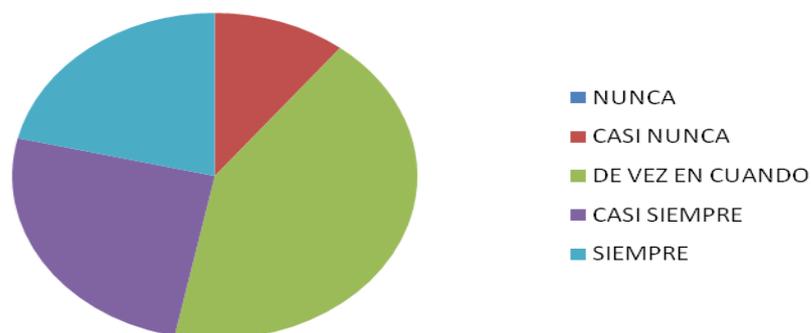
| SE ALIENTA LA INNOVACION Y CAMBIOS<br>EDUCATIVOS AUNQUE SE CORRA RIESGO |                  |    |     |
|---|------------------|----|-----|
| PREGUNTA  | DE FRACASO       | FI | %   |
| RESPUESTA   | NUNCA            | 0  | 0   |
|   | CASI NUNCA       | 5  | 11  |
|   | DE VEZ EN CUANDO | 20 | 43  |
|   | CASI SIEMPRE     | 12 | 25  |
|   | SIEMPRE          | 10 | 21  |
| TOTAL   |                  | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 7 se observa que el 43% del personal considera que busca innovar y hacer cambios educativos a pesar del riesgo que significa el mismo, ello se debe a que consideran a la educación como una función de innovación permanente a la realidad educativa de la zona.

**GRAFICO 9**

**INNOVACIÓN Y CAMBIOS EDUCATIVOS AUNQUE SE CORRA RIESGO DE FRACASO**



**TABLA 8**

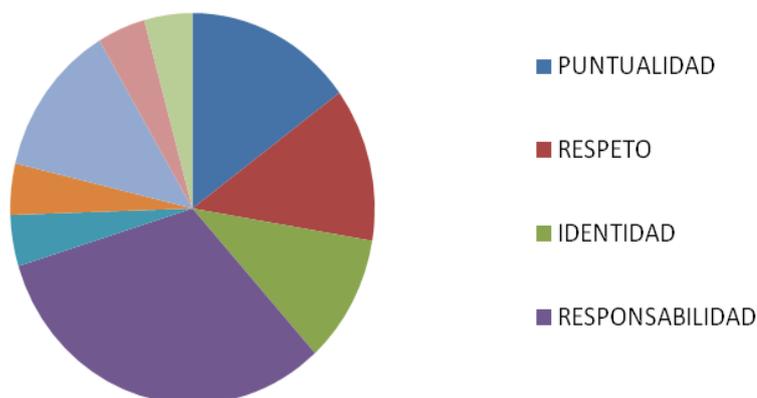
**VALORES QUE RIGEN A LA INSTITUCION**

| PREGUNTA  | QUE VALORES PRINCIPALES RIGEN A SU INSTITUCION? |        |
|-----------|---|--------|
|           | FI  | %      |
| RESPUESTA | PUNTUALIDAD                                     | 7 15   |
|           | RESPECTO  | 6 13   |
|           | IDENTIDAD                                       | 5 11   |
|           | RESPONSABILIDAD                                 | 15 32  |
|           | AMOR  | 2 4    |
|           | JUSTICIA  | 2 4    |
|           | SOLIDARIDAD                                     | 6 13   |
|           | HONESTIDAD                                      | 2 4    |
|           | OTROS (DISCIPLINA, COLAVORACION)                | 2 4    |
|           | TOTAL   | 47 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 8 se observa un 32% del personal considera como el principal valor la responsabilidad, seguido por un 15% la puntualidad y un 31% el respeto y la solidaridad entre compañeros.

**GRAFICO 10**  
**VALORES QUE RIGEN A LA INSTITUCIÓN**



**TABLA 9**  
**CALIFICACION INSTITUCIONAL: FACILITADORA, JERARQUICA, INNOVADORA, COMPETITIVA**

| PREGUNTA  | COMO CALIFICARIA A SU INSTITUCION? | FI | %   |
|-----------|------------------------------------|----|-----|
| RESPUESTA | ES MAS FACILITADORA                | 12 | 25  |
|           | ES MAS JERARQUICA                  | 18 | 38  |
|           | ES MAS INNOVADORA                  | 14 | 31  |
|           | ES MAS COMPETITIVA                 | 3  | 6   |
|           | OTROS                              | 0  | 0   |
| TOTAL     |                                    | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

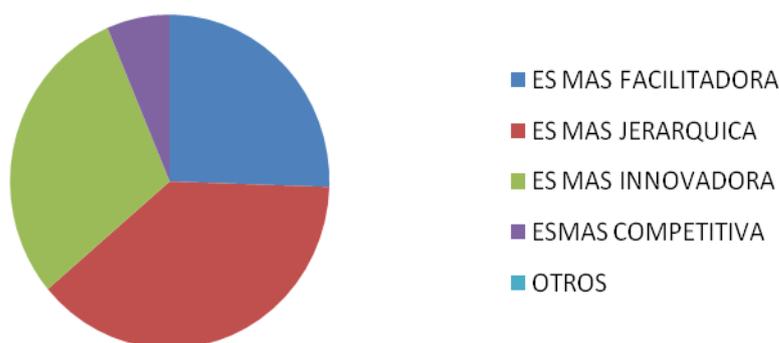
En la tabla 9 considera un 38% la calificación institucional jerárquica, ello se explica en las decisiones directivas en forma jerárquica se toman las decisiones y se imponen a los otros niveles de la institución.

#### 4.2. ANÁLISIS DE LOS REFUERZOS DE DESEMPEÑO DE LA SATISFACCIÓN DE TRABAJO.

En esta parte de la investigación se analiza los refuerzos de desempeño de la satisfacción de trabajo en la I.E.S Glorioso “San Carlos”, el investigador desarrolla un marco de formas para contextualizar la satisfacción del trabajo, que a continuación se presenta.

**GRAFICO 11**

#### CALIFICACIÓN INSTITUCIONAL FACILITADORA, JERARQUICA, INNOVADORA, COMPETITIVA



**TABLA 10**

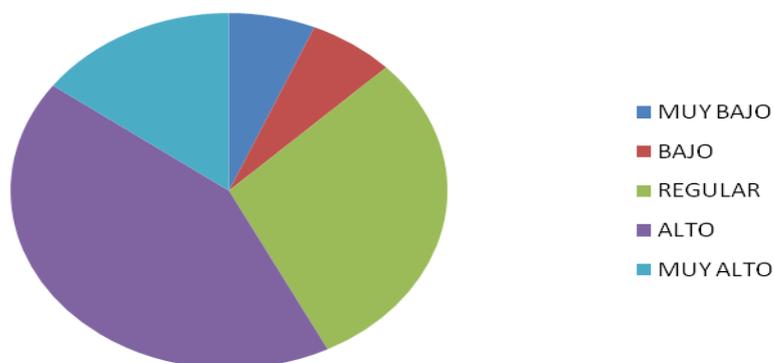
#### CONTROL SOBRE EL TRABAJO

| PREGUNTA  | COMO CALIFICA EL CONTROL SOBRE EL TRABAJO? |       |
|-----------|--|-------|
|           | FI   | %     |
| RESPUESTA | MUY BAJO                                   | 3 6   |
|           | BAJO                                       | 3 6   |
|           | REGULAR                                    | 14 30 |
|           | ALTO                                       | 20 49 |
|           | MUY ALTO                                   | 7 15  |
| TOTAL     | 47   | 100   |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 10, se observa que el 49% de los encuestados califica como alto el control sobre el trabajo, ello se explica en la supervisión al personal a pesar de existir preferidos en unos casos.

**GRAFICO 12**  
**CONTORL SOBRE EL TRABAJO**



**TABLA 11**  
**CALIDAD DE AMBIENTE FISICO (INFRAESTRUCTURA)**

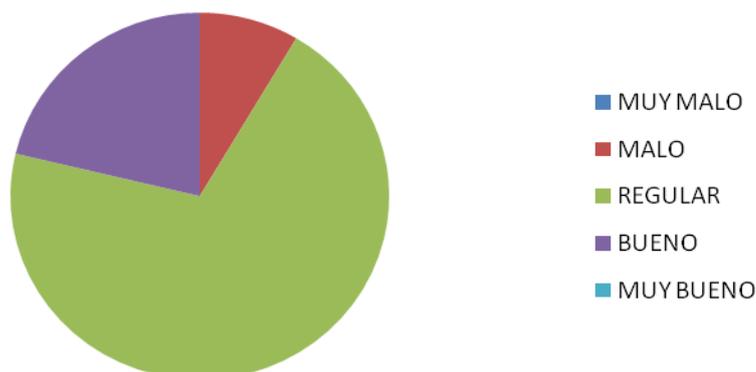
| PREGUNTA  | CUAL ES LA CALIDAD DEL AMBIENTE |    |     |
|-----------|---------------------------------|----|-----|
|           | FISICO                          | FI | %   |
| RESPUESTA | MUY MALO                        | 0  | 0   |
|           | MALO                            | 4  | 09  |
|           | REGULAR                         | 33 | 70  |
|           | BUENO                           | 10 | 21  |
|           | MUY BUENO                       | 0  | 0   |
| TOTAL     |                                 | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 11 se observa que el 70 % considera como regular la calidad de la infraestructura de la institución, se vienen haciendo mejoras a pesar de su antigüedad, lo que falta es ambientación en aulas.

**GRAFICO 13**

**CALIDAD DE AMBIENTE FISICO (INFRAESTRUCTURA)**



**TABLA 12**

**APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR**

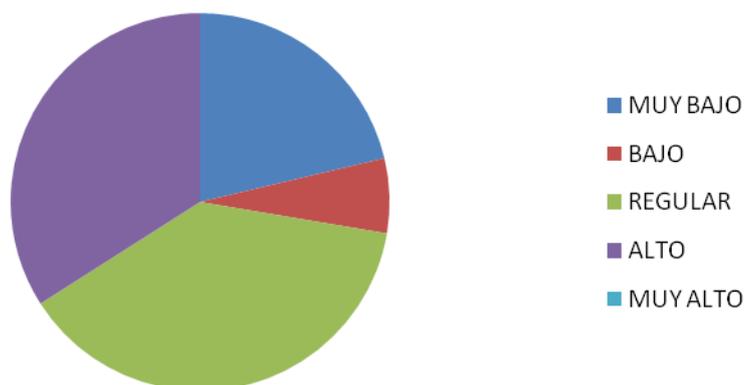
| RECIBE APOYO DE SU JEFE INMEDIATO |           |    |     |
|-----------------------------------|-----------|----|-----|
| PREGUNTA                          | SUPERIOR? | FI | %   |
| RESPUESTA                         | MUY BAJO  | 10 | 21  |
|                                   | BAJO      | 3  | 6   |
|                                   | REGULAR   | 18 | 38  |
|                                   | ALTO      | 16 | 35  |
|                                   | MUY ALTO  | 0  | 0   |
| TOTAL                             |           | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 12 se encuentra que el 38% del personal considera regular apoyo de su jefe inmediato superior, ello se explica en la orientación y sugerencias que hace al personal.

**GRAFICO 14**

**APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR**



**TABLA 13**

**FRECUENCIA DE ROTACION EN EL TRABAJO**

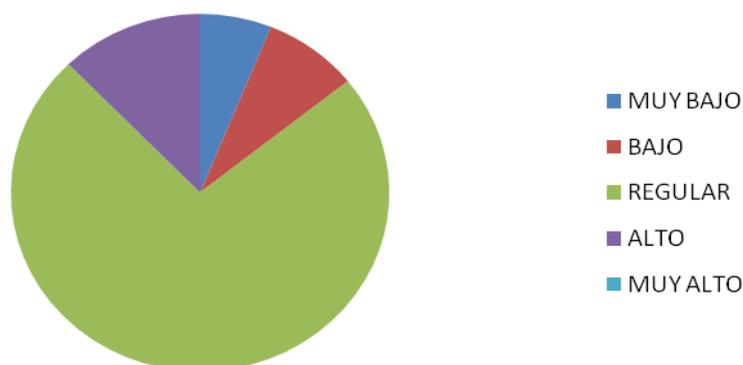
| PREGUNTA  | CUAL ES LA FRECUENCIA DE ROTACION EN EL TRABAJO | FI |     |
|-----------|---|----|-----|
|           |   | FI | %   |
| RESPUESTA | MUY BAJO  | 3  | 6   |
|           | BAJO  | 4  | 9   |
|           | REGULAR   | 36 | 72  |
|           | ALTO  | 6  | 13  |
|           | MUY ALTO  | 0  | 0   |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

Elaboración Propia

En la tabla 13 se observa que el 72% considera regular la rotación de trabajo, ello se explica en los cambios que se dan en el personal administrativo estando preparados para sus funciones

**GRAFICO 15**  
**FRECUENCIA DE ROTACIÓN EN EL TRABAJO**



**TABLA 14**  
**OPORTUNIDADES DE PROMOCION EN LA INSTITUCION**

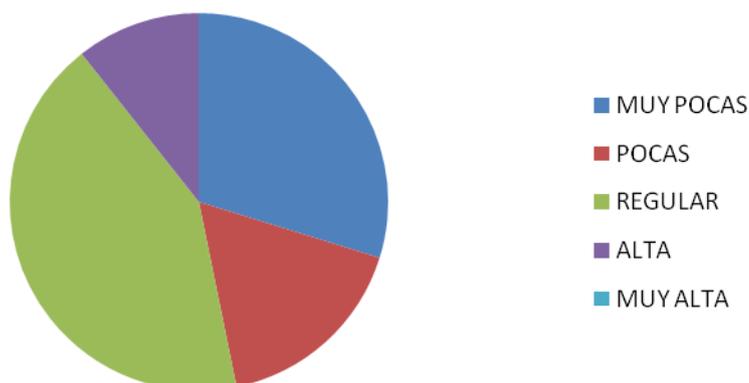
| PREGUNTA  | COMO SE CALIFICA LA OPORTUNIDAD DE PROMOCION EN LA INSTITUCION |    |     |
|-----------|--|----|-----|
|           |  | FI | %   |
| RESPUESTA | MUY POCAS  | 14 | 29  |
|           | POCAS  | 8  | 17  |
|           | REGULAR  | 20 | 43  |
|           | ALTA   | 5  | 11  |
|           | MUY ALTA   | 0  | 0   |
| TOTAL     |  | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 14 se observa que el 43 % del personal considera las oportunidades de promoción en la institución IES Glorioso San Carlos, ello se explica en los nuevos cargos que se responsabilizan al personal.

**GRAFICO 16**

**OPORTUNIDAD DE PROMOCIÒN DE LA INSTITUCIÒN**



**TABLA 15**

**PREMIOS, MOTIVACION E INCENTIVOS INSTITUCIONALES**

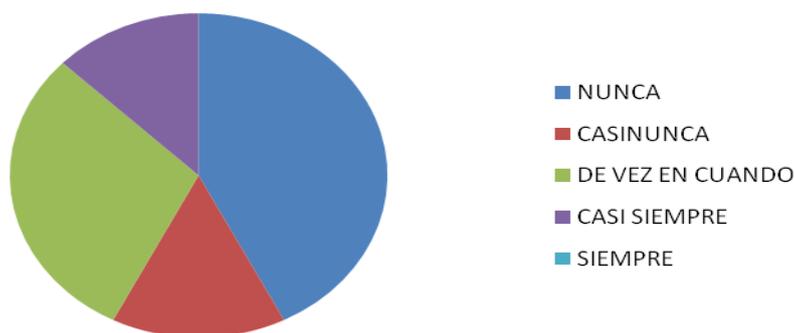
| PREGUNTA  | SE OTORGAN PREMIOS, MOTIVACIONES E INCENTIVOS EN LA INSTITUCION |    |     |
|-----------|---|----|-----|
|           |   | FI | %   |
| RESPUESTA | NUNCA   | 20 | 43  |
|           | CASINUNCA   | 7  | 15  |
|           | DE VEZ EN CUANDO  | 14 | 30  |
|           | CASI SIEMPRE  | 6  | 12  |
|           | SIEMPRE   | 0  | 0   |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

FUENTE: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 15 se considera que el 43% de los encuestados considera que nunca se dan premios, e incentivos institucionales al personal, ello se explica que a pesar que se pide no se valora el esfuerzo del personal.

**GRAFICO 17**

**PREMIOS, MOTIVACIÓN E INCENTIVOS INSTITUCIONALES**



**TABLA 16**

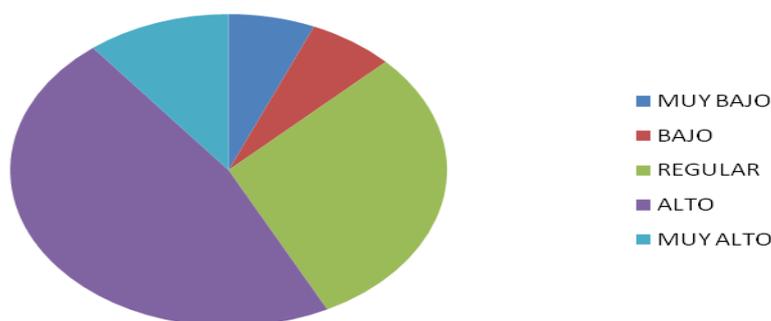
**SATISFACCION LABORAL**

| PREGUNTA  | COMO CALIFICARIA SU SATISFACCION PERSONAL |       |
|-----------|---|-------|
|           | FI  | %     |
| RESPUESTA | MUY BAJO                                  | 3 6   |
|           | BAJO                                      | 3 6   |
|           | REGULAR                                   | 14 30 |
|           | ALTO                                      | 22 47 |
|           | MUY ALTO                                  | 5 11  |
| TOTAL     | 47  | 100   |

Fuente: Encuesta I.E.S. Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 16 se observa que el 47% de los encuestados considera alta su satisfacción laboral, ello se explica en el cumplimiento de sus deberes, obligaciones y responsabilidad de cumplimiento.

**GRAFICO 18**  
**SU SATISFACCIÓN LABORAL**



#### **4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS.**

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

##### **4.3.1. Contrastación de la hipótesis específica N° 1:**

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

Las normas y mecanismos de cultura institucional se adoptan en el IES GLORIOSO SAN CARLOS que se presenta en los cuadros N° 1, 2, 3, 4 a ello se refuerza con el cuadro N°7 que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto; y En la tabla n° 8 se califica la institución como jerárquica; en consecuencia se da por aceptada la hipótesis.

##### **4.3.2. Contrastación de la hipótesis específica N° 2:**

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

Los refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto se pueden contrastar en los cuadros N° 9, 10, 11, 12, 13 y 15 ; lo cual es coincidente con el cuadro n°

8 que demuestra una cultura de institución dominante y jerárquica, con lo cual se da por aceptada la hipótesis

#### **4.3.3. Contrastación de la hipótesis general**

Existe un sistema de cultura institucional dominante, lo que se incide en la satisfacción del trabajo en la IES GLORIOSO SAN CARLOS Puno 2008.

La cultura INSTITUCIONAL DOMINANTE y jerárquica se resume con el trabajo en el IES GLORIOSO SAN CARLOS Puno, mostrados en los cuadros N° 9 al 13; en tal sentido se comprueba y se da por válida la hipótesis general

## CONCLUSIONES

Sobre la base de los objetivos y el análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones.

**PRIMERA:** Que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la Cultura Institucional traducidos en valores que resaltan en la institución como son la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto; así mismo, los mecanismos que afianzan esta cultura institucional están dados por la toma de decisiones jerarquizada que prima en la institución, la responsabilidad e iniciativa propia, la aceptación y adaptación de normas y reglas de comportamiento.

**SEGUNDA:** Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante manifestada por la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad del ambiente físico y los premios y estímulos que otorga la institución a su personal.

**TERCERA:** Se ha determinado que existe un sistema de cultura institucional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en la IES GLORIOSO SAN CARLOS Puno 2008, demostrándose que existe una cultura INSTITUCIONAL DOMINANTE y jerárquica.

## RECOMENDACIONES

En función a las conclusiones del estudio planteamos las siguientes recomendaciones:

**PRIMERA:** La institución debe propiciar el cultivo de otros valores como la limpieza, orden, justicia los mismos que deben integrar la cultura institucional dominante, así mismo, la toma de decisiones debe ser más democrática y considerar la participación de los distintos estamentos educativos.

**SEGUNDA:** Los directivos de la IES. Glorioso San Carlos, deben incentivar refuerzos que posibiliten un mayor grado de satisfacción laboral a través de la mejora continua de los ambientes de trabajo y la dotación de equipos que posibiliten un mejor desempeño laboral. Así mismo posibilitar un control de personal flexible con descuentos que beneficie directamente a la IES.

**TERCERA:** Se debe implementar la participación activa de los distintos estamentos de la Institución no solo en la toma de decisiones sino también en la ejecución directa de las actividades, otorgándoles responsabilidades que permitan fomentar su compromiso e identificación.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. (2009). Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). Rol del Jefe. Cómo ser un buen Jefe. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Brown, W. & MOBART, D. (1999). Teoría de la Organización y la Administración Enfoque Integral. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones. (8a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chirinos, J. (1998). El Clima Organizacional de las Organizaciones.- Material Mimeografiado. Barquisimeto. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Escobedo, P. (2008). Psicología Clínica. Yucatán: Manual Moderno.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración, Una perspectiva Global. México: Mc Graw Hill.
- Valdés, E. (2005). Desarrollar el capital humano. Publicado en Innova College; sólo disponible en internet en PDF, <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano>.

# ANEXO

**ANEXO 1**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Estimado servidor de la IES. Glorioso San Carlos, sírvase responder con sinceridad a cada uno de los enunciados y sea breve con la explicación.

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

Nunca            casi nunca            de vez en cuando            casi siempre            siempre  
(       )            (       )                            (       )                            (       )            (       )

Explique.....

2. Se adapta y acepta las normas y reglas que solicitan el comportamiento laboral de su IES-.

Nunca            casi nunca            de vez en cuando            casi siempre            siempre  
(       )            (       )                            (       )                            (       )            (       )

Explique.....

3. Existe solidaridad y buen trato (afabilidad) entre compañeros

Muy bajo            bajo                            regular                            alto            muy alto  
(       )            (       )                            (       )                            (       )            (       )

Explique.....

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

Muy bajo            bajo                            regular                            alto            muy alto  
(       )            (       )                            (       )                            (       )            (       )

Explique.....

Con su campo profesional y desempeño de trabajo

Muy bajo            bajo                            regular                            alto            muy alto  
(       )            (       )                            (       )                            (       )            (       )

Explique.....

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

Nunca    casi nunca            de vez en cuando            casi siempre            siempre  
(       )    (       )                            (       )                            (       )            (       )

Explique.....

6. se alienta la innovación y cambios educativos aunque se corra riesgos de fracaso

Nunca            casi nunca            de vez en cuando            casi siempre            siempre  
(       )            (       )                            (       )                            (       )            (       )

Explique.....

## ANEXO 2

### PROPUESTA BOLIVARIANA

#### VISION PARA LOS COLEGIOS BOLIVARIANOS

Los Colegios Bolivarianos brindan calidad educativa, y forman estudiantes lideres con carácter Científico – Técnico -Productivo – Humanista, de pensamiento creativo y competitivo, dentro del conocimiento abierto, crítico y reflexivo; impulsores de los ideales del Libertador Simón Bolívar para la mejora de nuestra sociedad.

#### MISION PARA LOS COLEGIOS BOLIVARIANOS

En los Colegios Bolivarianos formamos estudiantes competitivos, con calidad humana, integrando el conocimiento, científico, cultural, espiritual, emocional generando líderes de pensamiento y acción para contribuir a la solución de problemas de cada contexto con practica de valores; de acuerdo a los ideales del insigne libertador Simón Bolívar.

#### PERFIL DEL ESTUDIANTE BOLIVARIANO

- Con liderazgo
- Identificado con el ideal y pensamiento de Bolívar.
- Manejar habilidades cognitivas
- Ser investigador, creativo, reflexivo, asertivo, empático, tolerante y proactivo
- Respetuoso de la vida, su cultura y el medio ambiente.
- Innovador
- Competitivo
- Critico y autocrítico

- Elevada autoestima
- Demuestra actitudes axiológicas (democrático, solidario, responsable o humanista)
- Con pensamiento divergente, identificado con su cultura
- Constructor de una amplia corriente patriótica guiada por el pensamiento bolivariano.

### **LINEAMIENTOS DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL:**

La Educación Bolivariana en el Siglo XXI, es una educación basada en principios de **INTEGRACIÓN, AUTONOMÍA Y DEMOCRACIA.**

Es **INTEGRACIONISTA**, porque parte del postulado de la estructuración de un Sistema Educativo que involucra a las naciones bolivarianas de: Bolivia, Perú, Venezuela, Ecuador, Colombia y Panamá y se basa en el diseño de una Red Curricular Básica, partiendo las áreas de conocimiento con universalidad: La Matemática y el Lenguaje.

Es **AUTONOMÍA**, porque la Organización Pedagógica, la Gestión Administrativa y el Diseño Curricular están bajo la responsabilidad de los sujetos involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje, de las Instituciones Educativas Bolivarianas, sin ingerencia de personas o instituciones ajenas al interés educativo bolivariano.

Es **DEMOCRÁTICA**, porque no se encierra en un modelo o proyecto educativo inalterable, más por el contrario promueve la incorporación de nuevos instrumentos, métodos, técnicas o propuestas educativas, pedagógicas, didácticas que permitan demostrar que la educación no es un fenómeno estático, sino dinámico.

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



**ARTICULO CIENTIFICO**

**“ANÁLISIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DE LA I.E.S. GLORIOSO SAN CARLOS 2008”**

“ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE SATISFACTION OF THE WORK OF THE GLORIOUS I.E.S. SAN CARLOS 2008”

**PRESENTADA POR:**

**EFRAIN CONDORI RIVERA**

**PUNO – PERU**

**2018**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

“ANÁLISIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DE LA I.E.S. GLORIOSO SAN CARLOS 2008 ”

“ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE SATISFACTION OF THE WORK OF THE GLORIOUS I.E.S. SAN CARLOS 2008”

ARTICULO CIENTIFICO

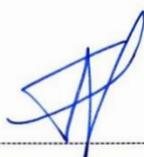
PRESENTADA POR:

EFRAIN CONDORI RIVERA

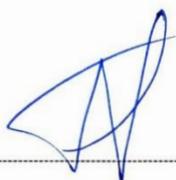
DIRECTOR DE TESIS

  
M.Sc. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZHUAMANI

ASESOR DE TESIS :

  
Lic . Adm. BELMAR VELASQUEZ RODRIGUEZ

COORDINADOR :  
DE INVESTIGACION

  
Dra. MIRIAM SEREZA DE HANCCO GOMEZ

PUNO – PERÚ

2018

**“ANÁLISIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DE LA I.E.S. GLORIOSO SAN CARLOS  
2008”**

“ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE  
SATISFACTION OF THE WORK OF THE GLORIOUS I.E.S. SAN CARLOS  
2008”

**EFRAIN CONDORI RIVERA**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**“ANÁLISIS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DE LA I.E.S. GLORIOSO SAN CARLOS 2008”**

“ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE  
SATISFACTION OF THE WORK OF THE GLORIOUS I.E.S. SAN CARLOS 2008”

**AUTOR: EFRAIN CONDORI RIVERA**

CORREO ELECTRONICO: efri\_ta@hotmail.com

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**RESUMEN**

La investigación Titulada “Análisis de la cultura institucional y su incidencia en la satisfacción del trabajo de la I.E.S. Glorioso San Carlos 2008”, Objetivo: Describir el tipo de Cultura Institucional dominante a fin de determinar su incidencia en la Satisfacción del Trabajo en La IES Glorioso San Carlos de Puno 2008. Método se aplicó el tipo de estudio Deductivo, analítico, descriptivo. Conclusiones: Que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la Cultura Institucional traducidos en valores que resaltan en la institución como son la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto; así mismo, los mecanismos que afianzan esta cultura institucional están dados por la toma de decisiones jerarquizada que prima en la institución, la responsabilidad e iniciativa propia, la aceptación y adaptación de normas y reglas de comportamiento. Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante manifestada por la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad del ambiente físico y los premios y estímulos que otorga la institución a su personal. Se ha determinado que existe un sistema de cultura institucional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en la IES GLORIOSO SAN CARLOS Puno 2008, demostrándose que existe una cultura INSTITUCIONAL DOMINANTE y jerárquica.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Satisfacción en el trabajo, Desempeño, Institución Dominante.

## ABSTRACT

The research Entitled "Analysis of institutional culture and its impact on job satisfaction of the I.E.S. Glorioso San Carlos 2008, "Objective: To describe the type of dominant institutional culture to determine their impact on job satisfaction in the IES San Carlos of Puno Glorioso 2008. Deductive Method type, analytical, descriptive study was applied. Conclusions: That there are rules and mechanisms that motivate and develop the institutional culture translated into values that stand in the institution such as responsibility, punctuality, solidarity and respect; Likewise, the mechanisms that strengthen the institutional culture are given by making decisions premium hierarchical institution, responsibility and initiative, acceptance and adaptation of norms and rules of behavior. It has been determined that the reinforcements of performance based on the recognition and prestige of job satisfaction is the result of the presence of a dominant institutional culture manifested by the nature of work, control over the work, the quality of the physical environment and rewards and incentives granted by the institution to its staff. It has been determined that there is a dominant system of institutional culture, which affects job satisfaction in the IES SAN CARLOS GLORIOUS Puno 2008, showing that there is a culture INSTITUTIONAL DOMINANT and hierarchical.

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance, Parent Institution.

## INTRODUCCION

Las Instituciones Educativas como el Glorioso Colegio Nacional "San Carlos" de Puno, no están exceptuados de la presencia de la "Cultura Organizacional" (es decir del conjunto de las nociones importantes: tales como las normas, valores actitudes y creencias).

Algunas evidencias de una Cultura Institucional fuerte, puede reconocerse en las ceremonias protocolares, las condecoraciones, distinciones, premios y otras formas simbólicas que se puede destacar en la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Carlos; a esto se suma su reconocido prestigio y liderazgo Educativo Emblemático en la Región de Puno.

Por otra parte, el Desempeño Administrativo se enfoca en las necesidades Internas que alientan el comportamiento del personal (Administrativo y Docente); a esto debemos sumar un ambiente favorable de trabajo que genera un clima motivador y de buen desempeño institucional.

La Cultura Institucional destaca también actitudes hacia la entrega del trabajo, compañerismo e incentivos no financieros (reconocimiento y capacitación); éste es un buen signo favorable Institucionalmente; en toda organización siempre encontraremos

una predisposición a liderazgos internos; sin embargo, los Objetivos Institucionales priman sobre todo interés de comportamiento individualista.

Contextualizar la Cultura Organizacional basada en el liderazgo Institucional, en todos los ámbitos de desarrollo interno y externo; tienen incidencia determinante en el buen desempeño administrativo y educativo del personal que integra esta prestigiosa Institución Educativa de Puno.

La Administración de la Institución Educativa Secundaria Glorioso “San Carlos”, viene adecuando la Cultura Organizacional a los cambios del entorno actual; a ello se suma la favorable intencionalidad de las actitudes compartidas y de compromiso del Personal Administrativo, Docentes y Directivos, sostenida en acciones de motivación en el trabajo para mejorar el desempeño institucional global, mantener el liderazgo y prestigio que ostenta.

## **METODOS Y MATERIALES**

### **METODOS:**

El método deductivo, es un procedimiento que partiendo de lo general, (la Satisfacción en el Trabajo) ha permitido encontrar las características que distinguen a la Cultura Dominante de la organización Institución educativa.

Este método ha permitido hacer la propuesta de un programa de Cultura Organizacional para mejorar el desempeño y satisfacción en la labor institucional.

Deductiva de análisis y se procura obtener información relevante y fidedigna para verificar el conocimiento.

El método descriptivo – explicativo permitió describir la Cultura Organizacional que presenta la Institución, sus características y mecanismos para explicar el nivel de Satisfacción en el Trabajo del personal de la institución

El diseño de investigación es transversal, utiliza la encuesta para la recolección de datos en un solo momento dado para propósitos de la investigación.

### **POBLACION Y MUESTRA**

El trabajo de investigación se desarrolló en la ciudad de Puno y la población está constituida por la totalidad del personal Directivo, Docente y Administrativos de la IES Glorioso “San Carlos”, haciendo un total de 117, según el CAP de la Institución Educativa

**RESULTADOS****DESCRIPCION DE LAS NORMAS Y MECANISMOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL DE LA I.E.S. GLORIOSO “SAN CARLOS” – PUNO- 2008**

En esta parte de la investigación se analiza y describe la cultura institucional que rige a la I.E. S. “SAN CARLOS”, la investigación desarrolla: un marco de factores para contextualizar la cultura institucional que a continuación se presenta:

**TABLA N° 1**  
**RESPONSABILIDAD JUNTO A INICIATIVAS QUE PROPONE**

| PREGUNTA  | SU RESPONSABILIDAD VA DE LA MANO CON LAS INICIATIVAS QUE UD. PROPONE? | FI | %   |
|-----------|---|----|-----|
| RESPUESTA | NUNCA   | 0  | 0   |
|           | CASI NUNCA  | 6  | 13  |
|           | DE VEZ EN CUANDO  | 3  | 6   |
|           | CASI SIEMPRE  | 14 | 30  |
|           | SIEMPRE   | 24 | 51  |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla N° 1 de observa que el 51% de personal que labora en la IES Glorioso “San Carlos”, considera que su responsabilidad SIEMPRE VA DE LA MANO CON LAS INICIATIVAS propias, entonces podemos decir que consideran importante y fortalece el trabajo con el cumplimiento.

**TABLA N°2**  
**ACEPTACION Y ADAPTACION DE NORMAS Y REGLAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL**

| PREGUNTA  | ACEPTA Y SE ADAPTA A LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL DEL CES | FI | %   |
|-----------|---|----|-----|
| RESPUESTA | NUNCA   | 0  | 0   |
|           | CASI NUNCA  | 5  | 11  |
|           | DE VEZ EN CUANDO  | 6  | 13  |
|           | CASI SIEMPRE  | 10 | 21  |
|           | SIEMPRE   | 26 | 55  |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

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

**TABLA N° 3**  
**SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS**

| PREGUNTA  | EXIXTE SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS? | FI | %   |
|-----------|---|----|-----|
|           | MUY BAJO  | 4  | 9   |
|           | BAJO  | 0  | 0   |
| RESPUESTA | REGULAR   | 31 | 66  |
|           | ALTO  | 12 | 25  |
|           | MUY ALTO  | 0  | 0   |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla N° 3 se observa a un 66% del personal considera regular la solidaridad y afabilidad en el trato entre compañeros de trabajo, ello se explica en el apoyo entre ellos y la estabilidad laboral que existe

**TABLA N° 4**  
**IDENTIFICACION PERSONAL CON SU INSTITUCION**

| PREGUNTA  | CONSIDERA QUE EXISTE IDENTIFICACION PERSONAL CON SU INSTITUCION | FI | %   |
|-----------|---|----|-----|
|           | MUY BAJO  | 0  | 0   |
|           | BAJO  | 0  | 0   |
| RESPUESTA | REGULAR   | 10 | 21  |
|           | ALTO  | 27 | 58  |
|           | MUY ALTO  | 10 | 21  |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla N° 4 se establece que el 58% del personal considera alto la identificación personal con la IES glorioso San Carlos, ello explica en su participación en actos protocolares, amor a institución e identidad.

**TABLA Nº 4 - A**  
**IDENTIFICACION PERSONAL CON SU CAMPO PROFESIONAL Y**  
**DESEMPEÑO DE TRABAJO**

| PREGUNTA  | CONSIDERA QUE EXISTE IDENTIFICACION PERSONAL CON SU CAMPO DE TRABAJO | FI | %   |
|-----------|--|----|-----|
|           | NUNCA  | 0  | 0   |
|           | CASI NUNCA   | 0  | 0   |
| RESPUESTA | DE VEZ EN CUANDO   | 8  | 17  |
|           | CASI SIEMPRE   | 27 | 58  |
|           | SIEMPRE  | 12 | 25  |
| TOTAL     |  | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla 4-a se observa que el 58% considera que identifica con su profesión y con la labor docente, ello se explica en la especialidad que han escogido y el cumplimiento de sus metas y objetivos de trabajo docente.

**TABLA Nº 5**  
**CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE**  
**COMPAÑEROS**

| PREGUNTA  | SE REPRESENTAN CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS | FI | %   |
|-----------|--|----|-----|
|           | NUNCA  | 7  | 15  |
|           | CASI NUNCA   | 7  | 15  |
| RESPUESTA | DE VEZ EN CUANDO   | 18 | 38  |
|           | CASI SIEMPRE   | 10 | 21  |
|           | SIEMPRE  | 5  | 11  |
| TOTAL     |  | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla Nº 5 se observa que el 38% indican que de vez en cuando se presentan conflictos y diferencias en las relaciones entre compañeros de trabajo, ello se explica principalmente por motivos personales, egoísmo, antagonismo de intención.

**TABLA Nº 6**  
**INNOVACION Y CAMBIOS EDUCATIVOS AUNQUE SE CORRA RIESGO**  
**DE FRACASO**

| PREGUNTA  | SE ALIENTA LA INNOVACION Y CAMBIOS EDUCATIVOS AUNQUE SE CORRA RIESGO DE FRACASO | FI | %   |
|-----------|---|----|-----|
|           | NUNCA   | 0  | 0   |
|           | CASI NUNCA  | 5  | 11  |
| RESPUESTA | DE VEZ EN CUANDO  | 20 | 43  |
|           | CASI SIEMPRE  | 12 | 25  |
|           | SIEMPRE   | 10 | 21  |
| TOTAL     |   | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla Nº 6 se observa que el 43% del personal considera que busca innovar y hacer cambios educativos a pesar del riesgo que significa el mismo, ello se debe a que consideran a la educación como una función de innovación permanente a la realidad educativa de la zona.

**TABLA Nº 7**

| <b>VALORES QUE RIGEN A LA INSTITUCION</b> |   |    |     |
|---|---|----|-----|
| PREGUNTA                                  | QUE VALORES PRINCIPALES RIGEN A SU INSTITUCION? | FI | %   |
|   | PUNTUALIDAD                                     | 7  | 15  |
|   | RESPETO   | 6  | 13  |
|   | IDENTIDAD                                       | 5  | 11  |
|   | RESPONSABILIDAD                                 | 15 | 32  |
| RESPUESTA                                 | AMOR  | 2  | 4   |
|   | JUSTICIA  | 2  | 4   |
|   | SOLIDARIDAD                                     | 6  | 13  |
|   | HONESTIDAD                                      | 2  | 4   |
|   | OTROS (DISCIPLINA, COLAVORACION)                | 2  | 4   |
| TOTAL                                     |   | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla N° 7 se observa un 32% del personal considera como el principal vaor la responsabilidad, seguido por un 15% la puntualidad y un 31% el respeto y la solidaridad entre compañeros.

**TABLA N° 8**

**CALIFICACION INSTITUCIONAL: FACILITADORA , JERARQUICA, INNOVADORA, COMPETITIVA**

| PREGUNTA  | COMO CALIFICARIA A SU INSTITUCION? | FI | %   |
|-----------|------------------------------------|----|-----|
|           | ES MAS FACILITADORA                | 12 | 25  |
|           | ES MAS JERARQUICA                  | 18 | 38  |
| RESPUESTA | ES MAS INNOVADORA                  | 14 | 31  |
|           | ESMAS COMPETITIVA                  | 3  | 6   |
|           | OTROS                              | 0  | 0   |
| TOTAL     |                                    | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla N° 8 considera un 38% la calificación institucional jerárquica, ello se explica en las decisiones directivas en forma jerárquica se toman las decisiones y se imponen a los otros niveles de la institución.

**Análisis de los refuerzos de desempeño de la satisfacción de trabajo.**

En esta parte de la investigación se analiza los refuerzos de desempeño de la satisfacción de trabajo en la I.E.S Glorioso "San Carlos", el investigador desarrolla un marco de formas para contextualizar la satisfacción del trabajo, que a continuación se presenta.

**TABLA N° 9**  
**CONTROL SOBRE EL TRABAJO**

| PREGUNTA  | COMO CALIFICA EL CONTROL SOBRE EL TRABAJO? | FI | %   |
|-----------|--|----|-----|
|           | MUY BAJO                                   | 3  | 6   |
|           | BAJO                                       | 3  | 6   |
| RESPUESTA | REGULAR                                    | 14 | 30  |
|           | ALTO                                       | 20 | 49  |
|           | MUY ALTO                                   | 7  | 15  |
| TOTAL     |  | 47 | 100 |

Fuente: Encuesta IES Glorioso San Carlos Puno-2008

En la tabla N° 9 , se observa que el 49% de los encuestados califica como alto el control sobre el trabajo, ello se explica en la supervisión al personal a pesar de existir preferidos en unos casos.

**TABLA N° 10**  
**CALIDAD DE AMBIENTE FISICO (INFRAESTRUCTURA)**

| PREGUNTA  | CUAL ES LA CALIDAD DEL AMBIENTE FISICO | FI | %   |
|-----------|--|----|-----|
|           | MUY MALO                               | 0  | 0   |
|           | MALO                                   | 4  | 09  |
| RESPUESTA | REGULAR                                | 33 | 70  |
|           | BUENO                                  | 10 | 21  |
|           | MUY BUENO                              | 0  | 0   |
| TOTAL     |  | 47 | 100 |

FUENTE: ENCUESTA IES GLORIOSO SAN CARLOS PUNO-2008

En la tabla N° 10 se observa que el 70 % considera como regular la calidad de la infraestructura de la institución, se vienen haciendo mejoras a pesar de su antigüedad, lo que falta es ambientación en aulas.

**TABLA N° 11**

| <b>APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b> |   |           |            |
|--|---|-----------|------------|
| PREGUNTA                                   | RECIBE APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR? | FI        | %          |
|  | MUY BAJO                                    | 10        | 21         |
|  | BAJO  | 3         | 6          |
| RESPUESTA                                  | REGULAR                                     | 18        | 38         |
|  | ALTO  | 16        | 35         |
|  | MUY ALTO                                    | 0         | 0          |
| <b>TOTAL</b>                               |   | <b>47</b> | <b>100</b> |

FUENTE : ENCUESTA IES GLORIOSO SAN CARLOS PUNO 2008

En la tabla N° 11 se encuentra que el 38% del personal considera regular apoyo de su jefe inmediato superior, ello se explica en la orientación y sugerencias que hace al personal.

**CONCLUSIONES:**

Del análisis deducido existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la Cultura Institucional traducidos en valores que resaltan en la institución como son la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto; así mismo, los mecanismos que afianzan esta cultura institucional están dados por la toma de decisiones jerarquizada que prima en la institución, la responsabilidad e iniciativa propia, la aceptación y adaptación de normas y reglas de comportamiento. Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante manifestada por la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad del ambiente físico y los premios y estímulos que otorga la institución a su personal. Se ha determinado que existe un sistema de cultura institucional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en la IES GLORIOSO SAN CARLOS Puno 2008, demostrándose que existe una cultura institucional dominante y jerárquica

**BIBLIOGRAFIA**

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Rol del Jefe. Cómo ser un buen Jefe*. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Brown, W. & MOBART, D. (1999). *Teoría de la Organización y la Administración Enfoque Integral*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones*. (8a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chirinos, J. (1998). *El Clima Organizacional de las Organizaciones.- Material Mimeografiado*. Barquisimeto. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Escobedo, P. (2008). *Psicología Clínica*. Yucatán: Manual Moderno.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración, Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Valdés, E. (2005). *Desarrollar el capital humano*. Publicado en Innova College; sólo disponible en internet en PDF, <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano>.