Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Politécnica Salesiana de la República del Ecuador

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas

AUTOR

Hugo Fernando IÑIGUEZ MAGALLANES

ASESOR

Dr. Pedro Gustavo FLORES PEÑA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Iñiguez, H. (2024). *La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Politécnica Salesiana de la República del Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas/Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Hugo Fernando Iñiguez Magallanes
Tipo de documento de identidad	Cédula
Número de documento de identidad	0909736936
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-6018-2561
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Pedro Gustavo Flores Peña
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09224556
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5110-2099
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Enrique Javier Cornejo Ramírez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08201280
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Pedro Gustavo Flores Peña
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09224556
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Justina Uribe Kajat
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	21887386
Miembro del jurado 3	
Nombres y apellidos	Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	43564026

Datos de investigación	
Línea de investigación	No Aplica
Grupo de investigación	No Aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Ecuador Provincia: Guayas Cantón: Guayaquil Latitud: -2.19616 Longitud: -79.88621
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2017 - 2018
URL de disciplinas OCDE	*2.02.04 - Negocios, Administración* ***URIS:*** *http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04*

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0027-V-UPG-FCA-2024
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la Ciudad Universitaria, a los dieciocho días del mes de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo las diez horas, en el aula 201 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***PRESIDIDO*** *por el* ***DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ,*** *e integrado por los miembros:* ***DR. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA (Asesor), DRA. JUSTINA URIBE KAJAT (Jurado), DR. IVAN DAZIR BERLEINE VIVANCO AQUINO (Jurado);*** *el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don* ***HUGO FERNANDO IÑIGUEZ MAGALLANES,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***ARTÍCULO 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

18 (Dieciocho) Muy Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don* ***HUGO FERNANDO IÑIGUEZ MAGALLANES.*** *Se extiende la presente Acta siendo las* 11.30 *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ
PRESIDENTE

DR. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA
ASESOR

DRA. JUSTINA URIBE KAJAT
JURADO

DR. IVAN DAZIR BERLEINE VIVANCO AQUINO
JURADO

Escaneado con CamScanner

CERTIFICADO DE SIMILITUD

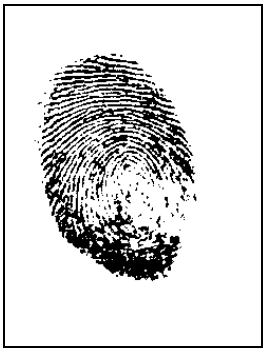
Yo, **Pedro Gustavo Flores Peña** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditado con el Dictamen **N° 00332-2017-UPG-FCA/UNMSM** de la tesis cuyo título es **"La cultura Organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Politécnica Salesiana de la Republica del Ecuador"**, presentado por el magister **Hugo Fernando Iñiguez Magallanes**, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de investigación y producción intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **8%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se remite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas correspondiente.

Dr. Pedro Gustavo Flores Peña

DNI: 09224556



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedicado a Martha, Fernando André y Andrea Michelle, son mi mayor motivación.

Mi agradecimiento a Dios en primer lugar por su fiel provisión e inconmensurable amor.

Agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional y en especial a mi amada esposa Martha Rodríguez por su sacrificio y confianza.

A mis ilustres maestros, quienes de manera desinteresada han compartido su sabiduría y conocimientos a lo largo de este proceso.

A la Universidad Politécnica Salesiana que, por intermedio de sus autoridades, depositaron su confianza en mí y me brindaron su apoyo irrestricto para alcanzar este logro tan importante en mi vida profesional.

¡A mis amigos más cercanos, gracias por creer!

Finalmente, a mis compañeros de doctorado, ya que representaron en gran medida un apoyo permanente.

ÍNDICE GENERAL

Contenido
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**¡Error! Marcador no definido.**
ACEPTACIÓN 2
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS 3
ÍNDICE GENERAL 4
LISTA DE TABLAS 7
LISTA DE FIGURAS 8
RESUMEN 9
ABSTRACT 10
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 11
1.1 Situación Problemática 19
1.2 Formulación del Problema. 31
1.2.1 Problema General. 31
1.2.2 Problemas Específicos. 31
1.3 Justificación Teórica 32
1.4 Justificación Práctica 33
1.5 Delimitación de la investigación 33
1.5.1 Delimitación geográfica 33
1.5.2 Delimitación temporal 34
1.6 Objetivos 34
1.6.1 Objetivo General 34
1.6.2 Objetivos específicos 34
1.7 Hipótesis y Variables 35
1.7.1 Hipótesis General 35
1.7.2 Hipótesis Específicas 35
1.7.3 Identificación de Variables 35
1.7.4 Dimensiones e indicadores 36
1.7.5 Operacionalización de Varables 37

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 43
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación..... 43
2.2 Antecedentes..... 47
2.2.1 Antecedentes Nacionales..... 47
2.2.2 Antecedentes Internacionales 49
2.3 Bases Teóricas..... 62
2.3.1 Cultura Organizacional..... 62
2.3.1.1 Clima Organizacional. 65
2.3.1.2 Cultura vs Subcultura. 66
2.3.1.3 Clasificación de Cultura Organizacional..... 68
2.3.1.4 Creación y mantenimiento de una cultura. 71
2.3.1.5 Medición de la Cultura Organizacional..... 75
2.3.2 Satisfacción laboral. 82
2.3.2.1 Teorías de la Satisfacción laboral. 84
2.3.2.3 Factores asociados a la Satisfacción Laboral. 96
2.3.3 La gestión del docente universitario. 99
2.3.3.1 Concepto de Satisfacción Laboral Docente. 100
2.3.3.2 Factores asociados a la Satisfacción Laboral Docente..... 101
2.3.3.2 Dimensiones de la Satisfacción Laboral Docente. 103
CAPITULO 3: METODOLOGÍA 110
3.1 Tipología del estudio..... 110
3.2 Identificación de variables..... 111
3.2.1 Cultura Organizacional..... 111
3.2.2 Satisfacción Laboral..... 112
3.3 Operacionalización de variables 113
3.4 Unidad de Análisis 114
3.5 Población de estudio 115
3.6 Tamaño de la muestra..... 116
3.7 Selección de la muestra..... 117
3.8 Técnicas de recolección de datos..... 118
3.9 Fiabilidad de los Instrumentos 119
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 121
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados..... 121

4.1.1. Análisis descriptivo de la variable X: Cultura Organizacional y sus Dimensiones X1 Involucramiento, X2 Consistencia, X3 Adaptabilidad y X4 Misión 121
4.2 Prueba de Hipótesis 133
4.3 Presentación de resultados 143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 146
BIBLIOGRAFÍA 150
Bibliografía 150
ANEXOS 157
ANEXO 1: Matriz de Consistencia 158
ANEXO 2. Encuesta de Cultura Organizacional 164
ANEXO 3. Validación de Instrumentos 168
DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES 173
Dimensiones de las variables: 173
Dimensión 1: Docencia 173
Dimensión 2: Investigación 173
Dimensión 3: Relaciones interpersonales 173
Dimensión 4: Condiciones Socio -Laborales 173
Dimensión 5: Gestión 173
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 174
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE 175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Número de docentes distribuidos por sede. 116
Tabla 2: Interpretación de valores de Alfa de Cronbach según George y Mallery (2003) 119
Tabla 3: Confiabilidad de la variable 1: Cultura Organizacional 119
Tabla 4: Confiabilidad de la variable 2: Satisfacción Laboral 120
Tabla 5: Grado de Involucramiento en la Cultura Organizacional. 122
Tabla 6: Grado de Consistencia en la Cultura Organizacional. 123
Tabla 7: Grado de Adaptabilidad en la Cultura Organizacional. 124
Tabla 8: La Misión en la Cultura Organizacional. 125
Tabla 9: Nivel de la Cultura Organizacional. 126
Tabla 10: Satisfacción laboral de la docencia 127
Tabla 11: Grado de Satisfacción en la investigación. 128
Tabla 12: Satisfacción en las Relaciones interpersonales 129
Tabla 13: Condiciones Socio-laborales 130
Tabla 14: Satisfacción en la Gestión 131
Tabla 15: Nivel de Satisfacción laboral 132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de Cultura Organizacional de acuerdo a sus características. 69
Figura 2. Pasos para la adaptación y supervivencia externa. 72
Figura 3. Problemas de integración externa. 73
Figura 4 Cómo se forman las culturas organizacionales. 74
Figura 5 Modelo de Socialización. 75
Figura 6 Influencia de la cultura organizacional en el desempeño y satisfacción laboral. 76
Figura 7. Modelo teórico de los rasgos de la cultura 78
Figura 8. Modelo de Daniel Denison 79
Figura 9 Desarrollo teórico de la motivación laboral 85
Figura 10. Jerarquía de las necesidades de Maslow 86
Figura 11. Comparación de las perspectivas de satisfacción e insatisfacción 89
Figura 12. Comparacion de los satisfactores e insatisfactores extremos. ... 90
Figura 13 Modelo de la motivación de Porter-Lawler 92
Figura 14 Ilustración Teoría de las expectativas 93
Figura 15. Aspectos sobre docencia universitaria 102
Figura 16 Expectativas laborales de los docentes e instituciones. 109
Figura 17 Distribución de la plana docente por sede. 114
Figura 18 Disponibilidad docente 2015-2016 115

RESUMEN

La presente tesis, enmarcada en el ámbito del Comportamiento Organizacional, se enfoca en la cultura organizacional dela Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador yla satisfacción laboral de sus docentes, en un estudio realizado en sus tres sedes, Cuenca, Quito y Guayaquil durante el semestre 51 correspondiente al período 2017-2018.

El objetivo principal fue demostrar hasta qué punto la cultura organizacional de la institución, tiene incidencia en la satisfacción laboral del cuerpo colegiado. En este sentido, se identificaron dos variables; como variable dependiente la satisfacción laboral y como variable independiente se enfocó a la cultura organizacional de la institución. La investigación se fundamentó en el hecho de que la cultura organizacional puede afectar de manera importante la generación de satisfacción laboral de los docentes, sin embargo, se buscó además identificar los aspectos fundamentales que determinan las fortalezas de dicha cultura para que ejerza tal influencia a nivel de las tres sedes.

La metodología usada fue con enfoque cuantitativo en la cual se realizaron inferencias a través de las estadísticas obtenidas. La investigación fue de tipo aplicada con un estudio no experimental y en cuanto al diseño fue correlacional. La encuesta fue la técnica utilizada en la recolección de datos de carácter cuantitativo.

La investigación arrojó resultados que evidencian que la cultura organizacional presenta una correlación moderada con la satisfacción laboral docente, a través del estadístico de Rho de Spearman, muestra el valor de la

correlación = 0, 812 cuyo p = 0,000 menor al nivel de significancia de α = 0,05, de Universidad Politécnica Salesiana.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, Satisfacción laboral, Docencia

ABSTRACT

This thesis, framed in the field of Organizational Behavior, focuses on the organizational culture of the Salesian Polytechnic University of Ecuador and the job satisfaction of its teachers, in a study carried out in its three locations, Cuenca, Quito and Guayaquil during the corresponding 51st semester. to the 2017-2018 period.

The main objective was to demonstrate to what extent the organizational culture of the institution has an impact on the job satisfaction of the collegiate body. In this sense, two variables were identified; Job satisfaction was the dependent variable, and the organizational culture of the institution was the independent variable. The research was since the organizational culture can significantly affect the generation of job satisfaction of teachers; however, it was also sought to identify the fundamental aspects that determine the strengths of said culture so that it exerts such influence at the educational level. of the three locations.

The methodology used was with a quantitative approach in which inferences were made through the statistics obtained. The research was of an applied type with a non-experimental study and in terms of design it was correlational. The survey was the technique used in the collection of quantitative data.

The research yielded results that show that the organizational culture presents a moderate correlation with teacher job satisfaction, through the Spearman's Rho statistic, it shows the value of the correlation = 0, 812 whose p = 0,000

less than the level of significance of α = 0.05, from Salesian Polytechnic University

Key words: Organizational Culture, Job Satisfaction, teaching

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La Cultura Corporativa sin duda representa una de las fortalezas más importantes que las organizaciones poseen para alcanzar el éxito a largo plazo, a pesar de lo complicada y cambiante que esta pueda parecer. Sin embargo, su incidencia en el comportamiento de quienes forman parte de la organización y las repercusiones que puede tener en términos de identidad corporativa, compromiso y satisfacción laboral son aspectos de tal relevancia que la transforma en objeto de permanente estudio.

La cultura organizacional refleja “la manera como se hacen las cosas en las organizaciones” o “lo que la gente hace cuando no está siendo observada”. Más allá de los paradigmas que se han establecido en torno al concepto de Cultura Organizacional en relación con las creencias, ritos, costumbres, símbolos y lenguajes que la forman, se debe determinar la manera cómo dicha cultura contribuye con el desarrollo de las IES y la inminente necesidad, dada la coyuntura actual, de renovarse para mantener su competitividad, sino además responder a las demandas de altos estándares de calidad educativa. De manera evidente se reconoce que las IES, desde su perspectiva organizacional, buscan ser más eficientes y eficaces en su gestión.

Por tal consideración, se puede afirmar que la Cultura Organizacional es uno de los componentes de las condiciones externas que se imponen sobre el grupo, el mismo que afecta directamente las actitudes de los empleados y sus comportamientos. El origen de su estudio, como una variable independiente, se remonta a los años 60 y es descrita como “un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización” (Amorós, 2007, p. 229). Sin embargo, no es sino hasta mediados de los años 70 cuando se comienza a identificar la importancia de la cultura organizacional en las empresas, luego de lo cual se han realizado varios estudios que han permitido describirla y potenciarla. Amoros reconoce varios niveles de la cultura, entre los cuales menciona, el de las suposiciones compartidas básicas como el más profundo, luego el nivel de los valores, seguido por la conducta compartida, y finalmente el más superficial o evidente que es el conformado por los símbolos culturales, figuras y otros objetos de singular significado para la organización.

De esta manera, el rol que desempeña la cultura organizacional en la generación de identidad y compromiso con la institución por parte de quienes la conforman, debe ser uno de los objetivos de quienes se encargan de su divulgación y fortalecimiento; es decir la gerencia de recursos humanos, desde el mismo momento en que inician los procesos de selección, contratación y entrenamiento del nuevo personal. La dirección del grupo productivo en una IES se tornará complicada si los colaboradores no se encuentran motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. Señalan Saenz y Lorenzo, en un informe de la Universidad de Granada, que “las actitudes de los profesores, su comportamiento con la organización y con la profesión determinan en gran medida su actuación en el aula, la energía que invierten en la enseñanza y sus esfuerzos para alcanzar niveles más altos de realización” (Fuentes Lagos, 2002, p.2).

Las Instituciones de EducaciónSuperior (IES), no son ajenas a la complejidad que puede representar su dirección y coordinación para alcanzar

los objetivos o metas propuestas, y más aún para mantener una iniciativa empresarial que le permita no sólo diferenciarse en el mercado, sino que además la fortalezca institucionalmente. Como lo señala I. M. Kirzner, citado por Gareth Jones, “iniciativa empresarial es el término utilizado para describir el proceso por el cual la gente reconoce oportunidades para satisfacer necesidades y reúne y usa recursos para atender dichas necesidades” (Jones, 2013, p. 2). Estas oportunidades relacionadas a suplir necesidades se refieren a aquellas que puedan presentar tanto los clientes internos como los clientes externos de las IES, a través de las cuales se puede agregar valor a la organización.

La exigente demanda que plantea el contexto educativo superior a nivel mundial en términos de una permanente búsqueda del mejoramiento de la calidad, al igual que su participación activa y eficaz en aras de cumplir con los compromisos planteados para ayudar a la realización del ser humano, contribuir en los avances científicos y buscar el desarrollo en conjunto con la sociedad; enmarcan la actualidad de la actividad educativa donde más allá de su ejercicio docente, se hace imprescindible el aporte a la investigación y la vinculación con la sociedad.

Por lo tanto, se hace necesario entonces cumplir con un sistema de evaluación que permita evidenciar estándares de competitividad de las IES, como inclusive se planteaba en Europa a través de la Declaración de Bolonia en la que se determinaba “La promoción de una colaboración europea en la garantía de calidad con vistas al diseño de criterios y metodologías comparables” (Espacio Europeo de Educación Superior, 1999, p. 3).

Este proceso a nivel europeo continuó a través de las Declaraciones de Praga y de Berlín, y la creación de entidades dedicadas a garantizar la calidad a través de la evaluación externa. Para este fin aparecen por ejemplo la Asociación Europea para la Garantíade la Calidaden la Educación Superior

(ENQA), la AsociaciónEuropea de Instituciones de Educación Superior (EURASHE) y la UniónEuropea de Estudiantes (ESU) (Pereira Puga, 2014, p. 50).

En el ámbito universitario, Añez (2006) indica que los docentes desempeñan, entre otras funciones, la tarea de crear y transmitir el conocimiento, convirtiéndolos en elementos importantes para el cumplimiento de la misión de las instituciones en las que laboran. Por tal motivo es de gran relevancia el tratamiento que se le dé a la creación de mecanismos motivadores que promuevan buenas relaciones laborales y generen percepciones favorables, así como también la importancia que se le debe dar a la influencia que tienen los elementos de la cultura organizacional en el comportamiento, eficiencia y desempeño docente, generando identidad institucional, sentido de pertenencia y satisfacción laboral (p. 103).

Por su parte, Bazil Deñó (2015) afirma que la orientación de los procesos, se vuelve una herramienta fundamental cuyo recurso principal es la Unidad Didáctica, compuesta por la justificación, objetivos, competencias, contenidos, estrategias del aprendizaje, recursos y criterios de evaluación del proceso, los mismos que tendrán directa influencia en la percepción que tengan los estudiantes, egresados y profesores que hacen vida académica en la institución (p. 103).

Ramirez (2016) señala que, en Ecuador de manera particular, se plantean reformas a partir del 2008 con la intención no solamente de transformar la educación superior y que se haga viable un cambio en la matriz cognitiva del país, sino que además busca que se cumpla con bases fundamentales, como son: darle al pregrado un enfoque humanístico e interdisciplinario y hacer uso de técnicas que mejoren la práctica de investigación científica en búsqueda de la verdad.

Para cumplir con este cometido de manera exitosa, las Instituciones Educación Superior (IES), han mejorado sus indicadores de calidad en términos de número de profesores a tiempo completo, su preparación y grado académico (títulos de maestría y doctores), taza de retención, mejora de salarios, entre otros aspectos. Estos cambios testimonian un mejoramiento sistemático en el sistema de educación superior, indica Ramirez (2016), y evidencian un tratamiento especial a los recursos humanos de las universidades, que representan sin ninguna duda elemento principal para alcanzar los niveles de eficacia deseados en las organizaciones, cualquiera sea el tipo de estas.

El proceso de cambio que se lleva a cabo en el Ecuador a nivel de educación superior, procura entre otros objetivos el mejoramiento en cuanto a la calidad de la enseñanza, el fomento de la investigación y el fortalecimiento de los lazos de vinculación con la sociedad; objetivos que ahora deben ser considerados como propios por parte de las instituciones educativas superiores en busca de alcanzar los mejores resultados, y para lo cual se hace imprescindible observar con especial cuidado la gestión que se realiza con los diferentes actores del quehacer educativo y las estrategias gerenciales que se puedan considerar en la dirección de dichas instituciones.

El dinamismo de la universidad actual determina entonces que la efectividad de la organización, será fundamental para lograr el éxito en alcanzar los objetivos planteados, así como también lograr una interacción eficiente y eficaz entre los principales actores de la educación, como son los estudiantes y los docentes; procurando la realización integral del individuo y cuyo resultado a la vez se reflejará en una satisfacción por los logros académicos alcanzados por parte del estudiante y la satisfacción laboral en el caso de los docentes. Uno de los elementos claves que pudiera influir directa y positivamente en el éxito de las IES es su cultura organizacional, la misma que dependiendo de su fortaleza podrá determinar las actitudes y comportamiento de los miembros de su comunidad.

En la investigación realizada en torno a trabajos previos que se han realizados en relación con el tema de Cultura Organizacional, se quiere resaltar el de Banto (2010), el mismo que llevó a cabo con 51 subsidiarias americanas que operan en Rumania y en el que se encontró que el empoderamiento evidenciado, se debe a la gran reciprocidad entre los cuatro rasgos del Modelo de Denison (consistencia, misión, involucramiento y adaptabilidad). Dicho empoderamiento se debe al apoyo dado a la iniciativa del empleado, la colaboración y la especialización que brindan las empresas estadounidenses, generando un mayor impacto en la efectividad.

Por otro lado, es necesario considerar que la realización de un diagnóstico en las organizaciones en cuanto a su cultura organizacional implicará necesariamente implementar acciones de mejora en base a lo encontrado, para lo cual será necesario diseñar un plan que ampare varias etapas, tal como lo señala García (2017), en su estudio realizado con empresas mexicanas.

Así mismo, el trabajo de Añez (2006), realizado con docentes universitarios en la Universidad de Zulia-Venezuela, concluyó que el papel que desempeñan los elementos y las características de la Cultura Organizacional es preponderante, y desde esa perspectiva se hace imprescindible su socialización, la misma que se debe realizar estrechamente ligadas al mejoramiento de las cualidades humanos en aras de la consecución de los objetivos organizacionales.

En la propuesta de un Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional, publicado en Ecuador, se destaca que, en base al análisis comparativo realizado con otros autores, se precisa la coexistencia de

estas cuatro variables: cultura, estructura, estrategia y la actitud ante el entorno indica Alabart (2011). Entre las conclusiones de este trabajo, se brinda a la gerencia herramientas que posibilitan determinar la incidencia que la cultura organizacional tiene en los fenómenos relacionados con la calidad, productividad y eficiencia. Estas herramientas podrían influir significativamente en el estilo de dirección y a su vez en la generación de un clima laboral conveniente.

Por su parte, y en relación a la variable dependiente “Satisfacción Laboral”; en un estudio publicado en la revista “Theoretical and Empirical Researches in Urban Managements”, realizado en Grecia en el 2018 con empleados públicos del sector educativo, muestra en sus resultados que a pesar de una satisfacción manifiesta por sus puestos de trabajo, existe evidencia de insatisfacción laboral en dimensiones como la autonomía 71%, limitaciones para poner de manifiesto su creatividad 71%, sus salarios 85% y falta de oportunidades de crecimiento 79% (Karamanis, Arnis, & Pappa, 2019, p. 14).

Así también, en el estudio “Clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de Lari Contratistas S.A.C. Trujillo” realizado en el 2018, se obtuvo como resultado que el nivel más representativo es regular con un 77% de satisfacción en el personal, siendo el aspecto de “expectativas laborales” el indicador más bajo (Mendoza Moreno & Lliuyacc Mallcco, 2019, p. 10).

Por su parte Torres González (2010), concluyó en su trabajo que los docentes mayormente se encuentran satisfechos con su labor docente, así como también con la relación profesor-estudiante, mientras que un grado de poca satisfacción en relación a los supervisores educativos. Por otro lado, el grado de insatisfacción encontrado se manifiesta en indicadores como: relación con los padres de los estudiantes, relación con colegas de otras

instituciones e inclusive se manifiesta cierta inconformidad con las estructuras del actual sistema y los cambios legislativos que se dan. Este estudio fue realizado por la Universidad de Jaén, con profesorado de la Secundaria Obligatoria.

En base a este marco referencial de trabajos previos, podemos evidenciar la importancia que tiene la cultura organizacional en el desarrollo de las empresas y su injerencia en la efectividad y eficacia de su desempeño, así como también la necesidad de determinar el grado de satisfacción de los docentes, quienes son el brazo ejecutor de la educación y quienes están en conexión directa con el cliente externo, que son los estudiantes.

A pesar de que a nivel local no se ha comprobado la existencia de trabajos de investigación previos que consideren la correlación de estas variables, podemos destacar el valor de la información que esta puede arrojar. De hecho, la Carta de Navegación de la Universidad Politécnica Salesiana, objeto de estudio de la presente investigación, pone de manifiesto en sus objetivos estratégicos que:

“El personal docente de la UPS está amparado por políticas y reglamentos que incentivan: equidad, estabilidad y promoción en relación con la docencia, investigación, gestión y vinculación con la sociedad. El personal docente de la UPS está en permanente formación en función del avance de la ciencia, los resultados de los procesos de evaluación del desempeño docente y las necesidades institucionales. Y que la comunidad universitaria está debidamente informada de las políticas institucionales que implementa la UPS” (Universidad Politécnica Salesiana, 2013, pág. 27).

Para cumplir con estas estrategias se planifican cada año actividades y se asignan responsables que evidencien su cumplimiento, pero esto no necesariamente garantiza que se esté obteniendo los mejores resultados en términos de fortalecimiento institucional y generación de identidad,

pertenencia y satisfacción de los actores principales de la educación en esta IES. Menos aún podemos decir que se pone de manifiesto la incidencia que la estructura organizacional, las políticas implementadas y el ejercicio cotidiano van en favor de un mejoramiento de la calidad en términos de eficiencia y eficacia.

Por tal motivo, el modelo propuesto por Daniel Denison, usado para diagnosticar la cultura organizacional de las empresas, es el que se ha tomado en consideración para realizar este trabajo doctoral, contemplando los aspectos que determinan las características predominantes de la cultura estudiada en relación a su estilo de liderazgo, estructura organizacional, procesos y sistemas de gestión en base a los criterios que se aplican, como son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión**.**

1.1 Situación Problemática

La cultura organizacional de las IES puede influenciar en gran manera en la experiencia académica de sus estudiantes y las expectativas laborales de sus docentes. Un aspecto crítico que se debe considerar dentro del ambiente que genera la convivencia, es el que resulta de la relación laboral entre la institución y su equipo de colaboradores, compuesta por personal administrativo y su cuerpo colegiado, siendo estos últimos el objeto de nuestro estudio y análisis.

La influencia que tiene el entorno institucional sobre el accionar de los miembros de su comunidad y las motivaciones que el mismo puede generar, no son detalles menores para considerar, cuando se habla de la satisfacción laboral de sus colaboradores y la posibilidad de reducir efectos negativos, tales como la rotación y el ausentismo.

El contexto globalizado en el que se desarrolla el accionar educativo superior, estimula la innovación institucional, sin olvidar la importancia de articular las características esenciales de las IES, así como también la participación de los actores principales, en búsqueda de lograr la transformación organizacional que les permita mantenerse competitivas y eficientes. Con relación a esta necesidad, se señala que:

> "la Universidad en el mundo moderno requiere determinar un punto de partida en los procesos de cambio en sus estructuras, de tal manera que se encuentren a la altura de las demandas científico-tecnológicas, y dirigidas a la formación de profesionales en un contexto económico integrado y competitivo" (Castillo Ochoa, León Duarte, Montes Castillo, & Oliveros Rodríguez, 2016, p. 19).

Por su parte Fernández N. y Pérez C. (2016) evidencian que, en cuanto a los aspectos relacionados a la calidad, la educación superior evidencia que existe un alto nivel de heterogeneidad y complicaciones para cumplir con las renovadas exigencias a las que se somete. Sin embargo, se determina también que debido a la democratización de la educación superior, el número de estudiantes a nivel latinoamericano que ingresan y logran culminan al menos cinco años de estudios superiores ha aumentado de manera significativa en comparación a la década anterior (p. 143).

En el contexto ecuatoriano, la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES (2010) garantiza el derecho a la educación superior de calidad, en su artículo 2, cuyo principio está fundamentado en la construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior, como lo señala el artículo 93. Las instituciones encargadas de la verificación de dichos preceptos son el "Consejo de Educación Superior, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior" y las IES.

Esta ley promulgada el 12 de octubre del 2010 y modificada por última vez el 20 de agosto del 2018 es la que regula el sistema de educación superior en el país y establece que “La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

En este sentido, las exigentes demandas de la sociedad compleja en que vivimos, marcada por rápidos y constantes cambios que la caracterizan, y la incertidumbre económica, política y social en que se desenvuelve, exigen de la Universidad respuestas que se encuentren a la altura y que permitan la continuación de su rol innovador y creativo (Salgado, 2011, p.12).

La cultura organizacional de las instituciones, como elemento determinante del ambiente institucional, se genera con base en la visión de sus líderes, quienes a partir de su inicio pretenden crearlas con fundamentos sólidos e ideales propios, en la búsqueda de que tengan una identidad propia que las distinga de las demás. Esta marca distintiva será transmitida posteriormente a las siguientes generaciones a lo largo de su vida organizacional.

Ciertamente se puede asumir que la Cultura Organizacional de las instituciones debería estar marcada por sus valores, sus convicciones, las actitudes y las formas en las cuales las personas deberían actuar y llevar a cabo sus labores; sin embargo, también podríamos cuestionarnos si más allá de la tradición y los reconocimientos, realmente se está percibiendo un verdadero ambiente donde aquella cultura se evidencia en todas las instancias y a todos los niveles.

De acuerdo a Johnmarshal Reeve, en su texto Motivación y Emoción, señala que, si bien existen motivaciones intrínsecas que permiten a la persona

disfrutar de sus actividades y satisfacer necesidades sicológicas relacionadas a la autonomía, competencia y afinidad, también existen motivaciones extrínsecas cuyo origen proviene de los incentivos y como resultado del ambiente en que se desenvuelve (Reeve, 2009).

Reeve señala que habitualmente en todos los ambientes en que nos desenvolvemos podemos distinguir entre conductas deseadas y no deseadas, las mismas que han de forjar tipos de recompensas o formas de castigo que irán modelando el actuar de sus miembros. Por otro lado, señala además que las motivaciones extrínsecas que generan el comportamiento de una persona tienen a su vez estrecha relación con las consecuencias o resultados obtenidos de los mismos.

De tal forma que, se deben considerar también las consecuencias negativas de una falta de motivación por parte de las personas, que en su momento pueden tener repercusiones en otros miembros de la comunidad. Se puede considerar aspectos como la insatisfacción laboral, ambiente laboral hostil, rotación y ausentismo laboral.

Si bien, una cultura organizacional puede ser considerada como la base del desenvolvimiento y producción efectiva y duradera en la organización, por otro lado, la visión globalizada que se tenga en relación a una apertura al cambio también representa un aspecto significativo para la efectividad del desempeño.

En este sentido, de acuerdo al estudio llamado “Examining the Relationship between Organizational Culture, Global Mindset, and Team Effectiveness in American Global Corporations”, señala que “la capacidad que pueda tener una fuerte cultura organizacional de coexistir con una fuerte mentalidad global de la organización sigue siendo un tema de debate. Como

una fuerte cultura organizacional es a veces considerada rígida y difícil de cambiar, su existencia puede ser inherentemente antagónica a la existencia de una fuerte mentalidad global, que requiere flexibilidad" (Mohamed, 2012, p.3).

Así también es importante señalar que se han realizado diferentes estudios en torno a la relación existente entre la cultura organizacional y la efectividad, entre los cuales destaca también el realizado por Daniel Denison, quien no sólo caracteriza la cultura organizacional, sino que además se plantea el cuestionamiento en relación a cómo esta impacta en los resultados de la organización.

Son estas evoluciones y estas transiciones las que se consideran en segundo lugar como parte del crecimiento de toda cultura organizacional, en la cual, el acontecer diario y los eventos importantes van dejando lecciones aprendidas, poniendo al descubierto falencias y aciertos, de los cuales se forja el caminar de las instituciones. De dichas experiencias deben obtenerse comportamientos esperados, o también de aquellos no deseados, sobre los cuales se toman los correctivos necesarios.

De aquí justamente surge el tercer elemento imprescindible para la construcción de la cultura organizacional, el mismo que tiene que ver con la necesidad de mantener estándares de eficiencia en cuanto al desarrollo de las operaciones, la construcción de relaciones laborales saludables, y el desenvolvimiento cooperativo de los miembros de la institución, resultado de lo cual se espera un clima organizacional favorable.

Las fortalezas y debilidades de una cultura organizacional se pueden ver reflejadas en aspectos como la actitud frente al trabajo, el sentido de comunidad que se experimenta al interior de la institución y principalmente la

satisfacción de los clientes internos y externos de la organización (Florenthal & Tolstikov-Mast, 2012).

La creación de condiciones favorables en búsqueda de la satisfacción laboral en las organizaciones, debe ser un atributo que las caracterice, pues, se relaciona directamente con el desenvolvimiento de los colaboradores y la productividad, así como también la reducción del ausentismo y la rotación, motivando al compromiso e identidad de la fuerza laboral con la institución. (Khan Kalil, 2013). Sin embargo, señala Khan, existen factores que inciden negativamente en la satisfacción laboral tales como, las condiciones de trabajo, la cantidad de trabajo asignada, el ambiente laboral y las políticas internas de la organización. Algunos de los factores antes mencionados, se encuentran en estrecha relación con la cultura organizacional.

Como aspecto fundamental en la interacción de las dos variables antes mencionadas está la motivación, a través de la cual se podría viabilizar los objetivos planteados, logrando así una optimización de los ideales planteados y de los objetivos propuestos. En el ámbito laboral, dicha motivación es uno de los elementos importantes a considerar para retener a los mejores colaboradores, la misma que guarda una estrecha relación con la percepción por parte de los empleados en referencia a su satisfacción laboral. Los requerimientos fundamentales para alcanzar dicha percepción son generalmente dados en términos de una política salarial equitativa en relación a las expectativas y logros, oportunidades de promoción y crecimiento profesional, así como también un alto grado de autonomía para desenvolverse en relación al control sobre su trabajo.

Cabe señalar que, como una característica del individuo, la necesidad por sentirse motivado hace ineludible que las políticas implementadas por las instituciones sean verdaderas invitaciones a laborar con actitudes comprometidas en base a la reciprocidad por dichas políticas. Se hace

entonces necesario atender requerimientos en términos salariales, oportunidades de crecimiento profesional y ascensos, así como también promover el empoderamiento que permita la sensación de control sobre el trabajo que realizan los docentes.

Con el afán de contextualizar en el ámbito nacional lo que hemos indicado hasta este punto, debemos señalar que desde la misma Constitución de la República, el Estado ecuatoriano promueve y fomenta la cultura a través de sus diferentes manifestaciones, reconociendo su importancia en la identidad de sus ciudadanos y a la vez evidencia los intentos para fortalecer los valores con los cuales se identifica.

La Constitución ecuatoriana, en su preámbulo, reconoce a su pueblo soberano con una identidad definida por las raíces milenarias y como “herederos” de situaciones históricas, de aspectos culturales y sociales, forjados por hombres y mujeres de diferentes pueblos, decididos a construir un futuro en búsqueda del buen vivir. Esto determina en gran medida los valores y principios que defiende la Carta Magna, la misma que en su artículo 208 numeral 1, determina que, como norma operativa, el Estado ecuatoriano propicia entre otras cosas la formación en ciudadanía, valores, transparencia y lucha contra la corrupción.

Esto se pone en evidencia en lo que se establece como deberes primordiales del Estado, pues determina en su Artículo 3 una serie de estrategias y medidas que garanticen las condiciones necesarias para acceder al buen vivir. Esta disposición se mantiene a lo largo de la Carta Magna y se hace especial énfasis en el área de la educación:

> **Art. 26.-** La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

> Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.
>
> (Asamblea Constituyente, 2008)

Así también, se hace hincapié en la calidad que debe ser característica esencial de la educación. En la segunda parte de su artículo 343 bajo el Título vii dedicado al Régimen del buen vivir, señala, “El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.” (Asamblea Constituyente, 2008). De igual manera y en relación a los derechos de los docentes, y en procura de su bienestar, determina:

> Art. **349.-** El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente. (Asamblea Constituyente, 2008)

El Estado ecuatoriano, a través de su Carta Magna, determina entonces dos aspectos que son objeto de estudio en el presente trabajo. Por un lado, establece y toma como suya la responsabilidad de promover y fortalecer la cultura nacional y por otro lado establece como una de sus prioridades la búsqueda del bienestar de su ciudadanía a través del Régimen del buen vivir, con especial atención en el área de la educación, procurando la satisfacción de las necesidades primordiales de todos los docentes.

En relación a nuestra unidad de estudio, La Universidad Politécnica Salesiana, que en el 2016 tuvo un total de 25.460 estudiantes, lo que

representa el 4,29% del total de matriculados a nivel nacional y que contó a la fecha con más de 1000 docentes, en su gran mayoría con dedicación a tiempo completo, plasma también en su POA 2017 (Plan Operativo Anual) estrategias tendientes a fortalecer la institución y atender las necesidades de su comunidad en aspectos como la gestión y eficiencia académica, gestión y política institucional, entre otros.

En cuanto a su identidad, la Institución se define como:

> “La Universidad Politécnica Salesiana forma parte de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (IUS), en cuyo marco se concibe como una comunidad académica formada por docentes, estudiantes y personal de gestión, la cual de forma rigurosa, crítica y propositiva promueve el desarrollo de la persona y del patrimonio cultural de la sociedad, mediante la investigación, la docencia, la formación superior continua y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional.” (Universidad Politécnica Salesiana, 2014, pág. 17)

Dicha identidad se ve fortalecida y alimentada por las creencias, costumbres y valores que se promulgan y que sirven para dar dirección a las actividades docentes y administrativas que en la Institución se realizan. Es de esta manera que la planificación estratégica institucional, apegada a su identidad y manera de ser, busca determinar objetivos y acciones que fortalezcan su cultura, den sentido a las actividades que en ella se realizan y a su vez que sirvan para suplir las necesidades que tiene su comunidad y cumpla con las demandas que tiene nuestra sociedad.

Por ejemplo, con relación a los objetivos de la gestión académica para el año 2017, en el punto 5.2 determinó el establecimiento e implementación total de procesos académicos, de vinculación con la sociedad y de investigación. Con esto se enmarcó, al igual que se contextualiza en el ámbito

mundial de la educación superior, la actividad docente en tres campos esenciales: academia, vinculación e investigación.

Las evaluaciones que se realizan periódicamente por parte del CEAACES, cobran entonces especial relevancia en la planificación a realizarse por parte de las IES, pues se encuentra direccionada en aspectos como, “Academia, Eficiencia Académica, Investigación, Organización e Infraestructura” (Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2013). A la vez, esto representa también la oportunidad para que las IES se esfuercen en su afán de cumplir con los requerimientos planteados por los organismos reguladores y fortalezcan sus estructuras, de tal manera que se vuelvan más atractivas tanto para sus colaboradores, como para sus clientes externos (Acosta, 2016).

Así también en el punto 5.3 se plantea el siguiente objetivo: “La comunidad universitaria de la UPS cuenta con un ambiente de trabajo seguro y saludable en el marco de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional” para lo cual se propuso realizar actividades de capacitación y concienciación de los beneficios que trae un ambiente favorable de trabajo, procurando la satisfacción laboral de docentes y colaboradores administrativos.

En cuanto a la satisfacción laboral del equipo de docentes en las IES, se debe considerar en primer lugar la naturaleza de su trabajo, como ya se ha señalado, en términos de la docencia en sí, su gestión administrativa a través de las actividades de vinculación con la sociedad y como resultado de ellas la investigación, evidenciada a través de la producción científica. Pero junto a estos aspectos, es importante considerar los aspectos que están relacionados a su entorno laboral, es decir, los recursos con los que cuenta para realizar dichas tareas, la situación socio económica del colaborador y las políticas de

remuneración y compensación de la institución, así como las relaciones interpersonales tanto entre colegas, como con los estudiantes.

Estos aspectos brevemente señalados responden a las exigencias que se han planteado por las entidades rectoras de la educación superior en el Ecuador, amparadas en la Ley de Educación Superior. Título I, Capítulo 3 y Artículo 13, donde se determinó elevar el nivel de exigencia académica de las IES, así como también la necesidad de implementar planes de mejora, tendientes a cumplir con el objetivo planteado desde su inicio en la Ley Orgánica de Educación Superior LOES promulgada en el año 2010 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Es importante entonces para las IES contar con un equipo de profesionales idóneos que formen parte de su plana docente y que estén preparados para afrontar las demandantes e innovadoras tareas que componen la docencia, además de usar sus fortalezas por mantener y mejorar las condiciones propicias para generar un clima organizacional propicio y saludable para una sana convivencia y fundamentalmente conseguir la satisfacción laboral de sus colaboradores (MUHAMMAD MASSUM, 2015).

Los estudios realizados acerca de cultura organizacional, así como también los instrumentos desarrollados, tienden a establecer su estrecha relación con el desempeño organizativo. Además, la señalan como elemento fundamental y esencial para producir, implementar y conducir la innovación (Vargas Halabi, Mora Esquivel, & Ortiz Acuña, 2015).

En este sentido es importante indicar que para poder alcanzar los objetivos planteados por la organización se requiere que su personal tenga una actitud de involucramiento o compromiso en el alineamiento con la

institución, dejando plasmada su identidad y sentido de pertenencia, tal y como lo señala (Gómez Roldán, 2013).

Por otro lado, también se hace ineludible la necesidad de reflejar consistencia entre los valores compartidos por la organización y los que sus colaboradores conserven de manera consensuada, ya que esto genera un sentido de unidad que a su vez proporciona la fuente central de integración, coordinación y control. Como señala (Amah, 2015, p. 220) “Esto implica que las organizaciones que tienen valores compartidos desarrollan una mentalidad y un conjunto de sistemas organizacionales que a su vez crean un sistema interno de gobierno basado en el apoyo consensuado”.

En cuanto al dinamismo con el que la globalización envuelve la actividad organizacional, del cual no se escapa la educación superior, se ha señalado en varios pasajes de este trabajo el desafío que enfrentan las instituciones para mantenerse competitivas y a la vez poder adaptarse a los constantes cambios que la actividad plantea en el contexto académico. Respecto a esta necesidad, García Navarro precisa

> Ante la turbulencia del entorno, las empresas deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar los cambios necesarios para responder eficazmente a las exigencias de su ambiente, por tal motivo, deberán emprender estrategias que les permitan adecuar sus procesos internos a dichas exigencias p.88.

Finalmente, como último aspecto a considerar tenemos la misión, aunque quizás debamos señalarlo como el aspecto más importante a tener en cuenta dentro de la Cultura organizacional. Así lo determina García Navarro 2017 “Es trascendental que la empresa defina su razón de ser y a dónde quiere llevarla. Esto brindará claridad a los colaboradores respecto de porqué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión” p. 87.

Todos estos aspectos son al momento objeto de especial atención al interior de las instituciones de educación superior en aras de, no solamente viabilizar los cambios requeridos por las autoridades, sino que además pretenden consolidar sus estructuras y equipos de trabajo para fortalecer sus organizaciones y por tanto generan los siguientes problemas de la investigación:

1.2 Formulación del Problema.

1.2.1 Problema General.

¿De qué manera la Cultura Organizacional incide en la satisfacción laboral de los docentes en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador?

1.2.2 Problemas Específicos.

1. ¿Cómo incide el involucramiento que genera la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador?

2. ¿De qué manera la consistencia de la cultura organizacional repercute en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador?

3. ¿De qué manera la adaptabilidad de la organización incide en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador?

4. ¿De qué manera la misión organizacional incide en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador?

1.3 Justificación Teórica

Este trabajo de investigación se justifica en primer lugar, por el interés que despierta el abordaje de un problema tan importante como es la satisfacción laboral docente y la incidencia que tiene la gestión de la cultura organizacional sobre ella; problema que ha sido objeto de especial atención desde hace mucho tiempo.

Asimismo, el trabajo se justifica, debido a las limitaciones y carencias relacionadas al estudio de estas variables y su interacción, las cuales son objeto de este trabajo. Es decir que, en la búsqueda de información, se evidenció la poca o inexistente realización de trabajos relacionados al tema, o que, a su vez, presentaron limitaciones al no tratar la relación de forma integral, tal como es la intención del presente trabajo.

Si bien, se tiene conocimiento de que existen investigaciones previas sobre la variable Cultura Organizacional, sin embargo, consideramos que el presente trabajo será un aporte a la academia para valorar la necesidad de continuar dichas indagaciones. Esto permitirá fundamentar la recreación de la cultura organizativa como realidad que no está escrita en piedra, ya que en la medida que los tiempos cambian, la Universidad debe buscar conjugar dichos cambios.

Finalmente, el trabajo se justifica debido al aporte que se considera logrará tener en el campo del análisis de la competitividad empresarial. En términos generales, se considera que este trabajo tiene la intención de ser aporte para el avance y adquisición de nuevos conocimientos en el tratamiento de áreas fundamentales de las ciencias de la gestión administrativa.

1.4 Justificación Práctica

Considerando su practicidad, este trabajo se justifica por la contribución que en términos de actualidad e innovación significa para el desarrollo y fortalecimiento organizacional de instituciones de educación superior en el Ecuador. En ese sentido, se considera que, de manera directa, este trabajo será de gran utilidad para la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador en su institucionalidad, así como también para otras universidades a nivel nacional. Sin embargo, al ser un tema de actualidad e interés organizacional, es aplicable para todas las organizaciones de características similares y que compartan los objetivos de esta investigación.

Este trabajo también aporta a la comprensión del problema de interés que abarca el estudio de las variables descritas en esta investigación, entiéndase cultura organizacional y satisfacción laboral, por parte de la academia, y de manera general la relación existente y el aporte que representa en el desarrollo de la sociedad.

De otro lado los resultados de investigación, en atención a las variables de estudio, que no son privativos de la UPS, pueden ser fructificados y generar un efecto multiplicador aplicable en todas las universidades.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación geográfica

La presente investigación se realizó en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, en sus tres sedes ubicadas en las principales ciudades del país, esto es Quito, Guayaquil y Cuenca.

1.5.2 Delimitación temporal

La actual investigación se inició en el año 2013 con la asignatura de Metodología de la Investigación y culminó en el año 2017, de acuerdo con la planificación de la UPS, se realizó durante el semestre 51 con la recolección, análisis e interpretación de la data. La investigación corresponde entonces al año 2017.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General.

Determinar la influencia que tiene la Cultura Organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

1.6.2 Objetivos específicos.

1. Establecer la incidencia del involucramiento que genera la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador
2. Determinar de qué manera la consistencia de la cultura organizacional repercute en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
3. Determinar de qué manera la adaptabilidad de la organización incide en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

4. Determinar de qué manera la misión organizacional incide en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

1.7 Hipótesis y Variables

1.7.1 Hipótesis General

La Cultura Organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

1.7.2 Hipótesis Específicas

1. El involucramiento generado por la cultura organizacional incide en forma significativa en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
2. La consistencia de la cultura organizacional se refleja en la organización de manera que repercute en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
3. La adaptabilidad de la organización incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
4. La misión organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

1.7.3 Identificación de Variables

Variable Independiente: Cultura Organizacional

Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

1.7.4 Dimensiones e indicadores

VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL (The OD Consulting Group, 2018)

DIMENSIONES	INDICADORES
X_1 Involucramiento	Facultamiento Orientación al equipo Desarrollo de capacidades
X_2 Consistencia	Valores centrales y fundamentales Acuerdo Coordinación e integración
X_3 Adaptabilidad	Creación del cambio Enfoque en el cliente Aprendizaje organizacional
X_4 Misión	Dirección e intensión estratégica Objetivos y metas Visión

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

DIMENSIONES	INDICADORES
Y_1 Docencia	Enseñanza Recursos Reconocimiento
Y_2 Investigación	Publicaciones Grupos de Investigación
Y_3 Relaciones interpersonales	Alumnos Pares
Y_4 Condiciones Socio-Laborales	Salarios Incentivos
Y_5 Gestión	Labor Administrativa Claustro Docente

1.7.5 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.	Involucramiento	Facultamiento	La mayoría de los empleados se involucra activamente en su trabajo
				La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.
				La planificación institucional es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.
			Orientación al equipo	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.
			Desarrollo de capacidades	La capacidad de las personas está mejorando constantemente.
				La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.
		Consistencia		Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.

			Valores centrales	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas institucionales.
				Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.
			Acuerdo	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.
				Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
			Coordinación e integración	Es factible coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.
				Las metas están alineadas en todos los niveles.
		Adaptabilidad	Creación del cambio	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.

			Foco en el cliente	Las sugerencias de los clientes influencian nuestras decisiones.
				Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.
			Aprendizaje organizacional	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.
				El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.
		Misión	Dirección e integración estratégica	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.
				Existe una clara estrategia para el futuro.
			Metas y Objetivos	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.
				Nuestra directiva comunica oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.
				Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.
			Visión	Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro.

				Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.
				Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este.	Docencia	Enseñanza	El planeamiento y desarrollo de su clase.
				Los resultados obtenidos por sus alumnos en sus asignaturas.
			Recursos	El uso que hacen los alumnos del horario de consulta (tutorías)
				El prestigio entre sus colegas y alumnos
			Reconocimiento	La forma en que la Universidad evalúa la calidad de la docencia que imparte.
				En general su labor docente.
		Investigación	Recursos	Los medios de que dispone para investigar (lugar de trabajo, dotación, materiales y equipamiento)

			Apoyo y Reconocimiento	El apoyo institucional para investigar y difundir el nuevo conocimiento (publicaciones, congresos e intercambios)
				El reconocimiento institucional a la investigación.
				La capacidad y conocimientos que ha adquirido para realizar investigación.
				En general, la situación actual de la investigación en su universidad
		Relaciones Interpersonales.	Estudiantes	La aceptación que tiene entre sus estudiantes
				La capacidad que tiene para motivar a sus estudiantes.
				La aceptación que tiene entre sus estudiantes
			Pares	La relación con sus colegas de la universidad.
				El clima de trabajo que percibe en esta universidad.
		Relaciones Interpersonales.	Pares	El apoyo que recibe de sus colegas para mejorar su trabajo.

				En general, sus relaciones académicas y personales con sus alumnos y colegas.
		Gestión Administrativa	Logros	El trabajo que conlleva la gestión administrativa
				Los resultados obtenidos producto de su labor administrativa.
			Apoyo Institucional	El apoyo institucional para realizar su labor administrativa.
				El reconocimiento institucional a la labor administrativa.
				Los medios de que dispone para realizar la labor administrativa (lugar de trabajo, dotación de materiales y equipamiento)
		Condiciones Socio-Laborales	Salarios e incentivos	Los beneficios sociales e individuales que se ofrecen a los docentes.
				El sueldo que recibe por su trabajo
			Desarrollo	Las posibilidades de desarrollo personal que ofrece su universidad.
				En general, su condición de catedrático en esta universidad.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La vida organizacional, marcada en su ejercicio por diferentes y variadas teorías, tiene sus orígenes en tiempos lejanos y se ha visto modificada en diferentes etapas, procurando dirigir las medidas administrativas que se deben tomar en busca de respuestas para las demandas que plantean las necesidades últimas. La epistemología, como filosofía de la ciencia, procura observar y explicar los métodos y progresos que caracterizan el conocimiento alcanzado.

Desde esta perspectiva, se debe señalar entonces el paradigma en que la presente investigación se enmarca, considerando que de acuerdo a lo que señala Edgar Morín, citado por José Luis Uribe

> Un paradigma es un tipo de relación lógica; (inclusión, conjunción, disyunción, exclusión) entre un cierto número de nociones o categorías maestras, el cual privilegia ciertas relaciones lógicas en detrimento de otras, y es por ello que maneja y dirige la lógica y la semántica del discurso (Uribe Sánchez, 2009, p. 230).

Se evidencie entonces, la forma en que se definirán los conceptos y las teorías que orientan las afirmaciones aquí concebidas. Se busca de tal manera identificar características que distinguen el vivir organizacional, con sus particularidades propias de los diferentes factores que influyen y convergen en el comportamiento de sus miembros, así como también los matices distintivos de su entorno. La pluralidad tipológica y cultural que distingue el

origen de las organizaciones actuales hace aún más inminente y demandante la necesidad del riguroso estudio epistemológico de las ciencias administrativas y su permanente evolución.

La epistemología es una teoría de observación, en la cual el término "*theo-rós"* significa espectador. La misma tiene como objetivo fundamental dar una explicación fundamentada a los procesos que anteceden un acontecimiento. En ella se incluyen los medios usados en el registro de la realidad cotidiana y abarca hasta las teorías más complicadas, los modelos y paradigmas relacionadas al manejo de las organizaciones.

El campo de estudio que abarca el Comportamiento Organizacional, ciencia en la que están inmersas las dos variables que se investigan en el presente trabajo, se ve enriquecido por el sustento y aporte de diferentes disciplinas; a considerar entre otras, la psicología, la sociología, la psicología social y la antropología. Esta consideración se sostiene en el hecho de que la unidad de estudio de dichas ciencias lo constituyen los individuos, los grupos y los sistemas que conforman las organizaciones, los mismos que dibujan el contexto en el que se realiza esta investigación. De aquí que las corrientes filosóficas humanistas podrían ser las que mayormente determinan el cauce del presente análisis. Sin embargo, de acuerdo al estudio realizado por Oscar Vásquez acerca de los paradigmas de estudio de la cultura organizacional, la perspectiva interpretativa simbólica es la que se debe esgrimir para el estudio de los aspectos culturales que caracterizan a las organizaciones (Vásquez-Rivera, 2016).

Vásquez (2016) puntualiza que la perspectiva interpretativa-simbólica se caracteriza por cinco axiomas:

1. La naturaleza de la realidad. Frente al concepto positivista de la realidad como algo simple y fragmentable, el concepto de que las

realidades son múltiples, holísticas y construidas. El objetivo de la investigación pasaría a ser la comprensión de los fenómenos.

2. La relación entre el investigador u observador y lo conocido. Frente al concepto positivista del dualismo y de la independencia del investigador y del objeto investigado, el concepto de la interacción y la influencia entre el sujeto cognoscente y lo conocido. Se postula que ambos son inseparables.

3. La posibilidad de generalización. Frente a la aspiración positivista del desarrollo de un cuerpo nomotético de conocimientos bajo la forma de generalizaciones universales, la aspiración de desarrollar un cuerpo ideográfico de conocimientos capaz de describir el caso objeto de indagación.

4. La posibilidad de nexos causales. Frente a la suposición positivista de que toda acción puede ser explicada como el resultado de una causa real que le precede en el tiempo, la suposición de que los fenómenos se encuentran en una situación de influencia mutua, por lo que no resulta factible distinguir causas de efectos.

5. El papel de los valores en la investigación. Frente al planteamiento positivista de una investigación libre de valores, el planteamiento de cualquier tipo de actividad investigadora está comprometido con los valores. En concreto, la investigación está influida por: a) el investigador; b) la elección del paradigma desde el que se trabaja; c) la elección de la teoría sustantiva utilizada para guiar la recogida y el análisis de los datos y la interpretación de los resultados; d) los valores que forman parte del contexto en el que se desarrolla el trabajo (p. 68).

De los anteriores axiomas se deducen varias características de la investigación interpretativa:

a. En cuanto a ambientes naturales, estos se deben entender dentro de sus contextos, pues aislarlos no permitiría su debida comprensión.

b. En relación con el paradigma “instrumento humano”, se considera al sujeto humano como un instrumento de investigación por antonomasia. Esto se debe a que no es posible crear un instrumento que no sea humano y que, a la vez, se adapte a las realidades diversas de los diversos contextos.

c. Respecto al conocimiento tácito, se debe precisar que es de ayuda para el investigador interpretativo en la apreciación de los ámbitos referentes al fenómeno que es objeto de investigación.

d. Los métodos cualitativos son más fácilmente adaptables a las diversas realidades con las que se trabaja. En la actual investigación, de manera precisa se hará uso de los métodos de grupos focales y la entrevista semiestructurada.

e. Dado que la teoría se construye de manera progresiva y que esta es el resultado de una investigación de la cual surgen nuevos datos; podemos afirmar que la teoría es fundamentada y enraizada en el campo en el cual dichos datos se obtuvieron.

f. Por la naturaleza de la investigación y la particularidad de las variables, se puede determinar que el informe se dará en forma de estudios de casos. Esto implica que se incluirá una basta descripción del contexto organizacional y la percepción de los colaboradores de acuerdo con las indagaciones realizadas por el investigador.

i. Referente a la interpretación se debe precisar que estas se realizan atendiendo los aspectos particulares del caso estudiado, su entorno y especialmente de la interacción entre los informantes y el investigador.

j. Un aspecto importante es la confiabilidad de la indagación, la misma que deberá guardar especial cuidado con determinados criterios que tienen que ver con atributos como la objetividad del investigador, la fiabilidad y la validez. Por tanto, es necesario que se evidencie la comprobación de dichas características a través de la valoración del mismo proceso indagatorio.

2.2 Antecedentes

2.2.1 Antecedentes Nacionales

El estudio particular de la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de sus colaboradores dentro de una institución educativa no ha sido un frecuente objeto de investigación, sin embargo, se ha abordado el estudio de ambas variables por separado y en diferente contexto organizacional. Sin embargo, de acuerdo con la información bibliográfica encontrada con relación al tema propuesto, se evidencian los siguientes trabajos:

A: Tesis

Abad Merchán (2015) Cultura organizacional en clave posmodernista.

Tesis para obtener el título de doctor 2015 Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.

Problema General:

> El problema de investigación tiene relación con lo que Aktouf en su obra “La metodología de las ciencias sociales” denomina un problema fundamental teórico,4 que “atañe a una investigación denominada fundamental, es decir, que ataca los fundamentos de un aspecto cualquiera de un dominio determinado”, y que trata, precisamente, un tipo de problema de carácter científico en el ámbito de los estudios organizacionales (Abad Merchán, 2015)
>
> Objetivo General.
>
> Reflexionar cómo se deconstruye el discurso funcionalista de la cultura organizacional, a partir de los estudios críticos y posmodernos de la gestión, identificando los contrastes existentes entre la visión hegemónica y reduccionista de

cultura con las subjetividades de los miembros de la organización desde una visión amplia de cultura (Abad Merchán, 2015, p. 20).

Instrumentos de recolección de datos.

Este trabajo basado en la deconstrucción se complementa con lineamientos metodológicos tales como el análisis crítico del discurso y la etnografía, que sirven para el desarrollo teórico del tema de estudio, junto con aspectos hermenéuticos de carácter general. Y por medio de una estrategia cualitativa de investigación desde la óptica posmodernista, con sus preguntas de investigación y objetivos, se busca reflexionar sobre el discurso funcionalista de la cultura organizacional en contraste con las subjetividades (Abad Merchán, 2015, p. 20).

Conclusiones.

La perspectiva moderna en la administración mira la organización como un fenómeno objetivo con la idea de comprobar y experimentar sobre su ámbito de acción; las teorías críticas, interpretativas y posmodernas se orientan a la comprensión de la singularidad organizacional; además, desde la visión posmoderna el objeto ya no solo constituye la organización sino la propia teoría organizacional, y la deconstrucción subvierte la lectura tradicional de los textos hegemónicos. De esta manera, se han configurado dos interpretaciones para entender la naturaleza de las ciencias sociales: la explicativista y la comprensivista; que se manifiestan en una dicotomía entre el objetivismo y el subjetivismo (Abad Merchán, 2015, p. 226).

2.2.2 Antecedentes Internacionales

A. Tesis

Childers (2010) College identity sagas: investigating organizational identity preservation and diminishment at Lutheran colleges and universities.

Problema general.

“Are Lutheran colleges changing, and are they preserving their religious identities? What is more, many ELCA colleges and universities have not clearly, confidently, and consistently articulated a rationale, particularly theologically, for functioning as a Lutheran college” (Benne, 2003).

> For some Lutheran colleges, the ties to the faith tradition have loosened over time; for others, that religious tradition was never tightly fastened. And for some of these colleges, the issue of organizational identity is intermixed with issues of institutional survival. In 2009, Waldorf College, an ELCA institution plagued with dwindling enrollment and severe financial challenges, was purchased and will function as a for profit college apart from the ELCA (Childers, 2010, p. 5).

Objetivo General.

> This study is worthwhile for several reasons. First, at the theoretical level, this study will add to the literature on the theory of institutional isomorphic change, especially with regard to the particular organizational field of Lutheran colleges. To date, few studies have been conducted that exclusively address institutional identity preservation and diminishment at Lutheran colleges. This study will add a voice to that conversation, especially in organizational mission and identity. The methodology of this study distinguishes it from other similar work on higher education as it examines Lutheran higher education from an organizational perspective.

> Perhaps most significantly, this study examines Lutheran college identity through the lens of organizational theory. Organization theorist Paul DiMaggio, a leading thinker on theories of isomorphism, argues that organization theory is well-suited to the study of religion and related religious topics. DiMaggio cites a shift in goals of organization theory from fixed to ambiguous, from formal systems to informal social relations, from organizational structure to organizational culture, and from closed systems to open systems. (Childers, 2010, p. 7)

Metodología.

> Instead of using the conventional validation paradigm—internal validity, external validity, reliability, and objectivity—researchers Lincoln and Guba (1985) employ the analogous term trustworthiness for qualitative case studies. Building readers' trust with regard to a study's ultimate findings can be bolstered by the researcher's careful attention to the study's truth value (credibility), its applicability to other contexts (transferability), its consistency in other similar contexts (dependability), and its neutrality with regard to researcher bias (confirmability) (Lincoln & Guba, 1985). My study follows these four principles, which helped validate my research and findings (Childers, 2010, p.72).

Conclusiones.

> This study examined three Lutheran colleges through the lens of organizational and institutional theories, building three narratives of preservation and diminishment of Lutheran identity over a 45-year period. Taking a fresh organizational approach to ELCA colleges and universities, the study treated these schools as organizations with missions, strategies, leaders, and identities. With ever-growing pressures facing small colleges and universities, clear and confident articulation of organizational identity is more and more important in the crowded marketplace of higher education.

> An institution's self-understanding of its identity—whether a Lutheran college, military school, all-female university, HBCU, or Episcopal seminary, just to name a few—is a vital ingredient in fully developing its intended educational experience for students, professional environment for faculty and staff, and societal relevance in developing citizens for service in the world (Childers, 2010, p.85).

B: Tesis

Mohamed (2012) Examining the Relationship between Organizational Culture, Global Mindset, and Team Effectiveness in American Global Corporations.

Tesis para obtener el título de Doctor Of Philosophy, 2012 Northcentral University, Prescott Valley, Arizona.

Problema General.

“However, the relationship of organizational culture and global mindset to team effectiveness has not been determined empirically. This lack of clarity has led to difficulty for global corporations to structure clear management strategies and objectives” (Mohamed, 2012, p. 4).

Objetivo General.

“The purpose of this quantitative study was to examine the relationship of both strength of organizational culture and global mindset to team effectiveness, as perceived by global managers” (Mohamed, 2012, p. 4).

Instrumentos de recolección de datos.

> Participants were asked to complete questionnaires to indicate their perceptions of the strength of organizational culture, global mindset, and team effectiveness in their own organizations. The two predictor variables were perceived strength of organizational culture and perceived global mindset. For measuring perceived strength of organizational culture, the Denison Model was used (see Appendix A). For measuring perceived global mindset, the Global Mindset Inventory 13 was used (see Appendix B). To measure the outcome variable, perceived team effectiveness, the assessment tool of the Five Dysfunctions of a Team inventory was used (see Appendix C). The three instruments, together with demographic questions, were distributed to participants in the form of a questionnaire hosted through SurveyMonkey, ® a survey-hosting website (Mohamed, 2012, p. 13).

Conclusiones.

> In this study, significant correlations were found between perceived strength of organizational culture and perceived team effectiveness, as well as between perceived global mindset and perceived team effectiveness. Perceived strength of organizational culture was not found to have a moderating effect on the relationship between perceived global mindset and perceived team effectiveness. Additionally, perceived global mindset was not found to have a moderating effect on the relationship between perceived strength of organizational culture and perceived team effectiveness (Mohamed, 2012, p. 139).

Recomendaciones.

> More observational studies are needed to clarify the meanings of the variables used. Qualitative studies are also needed, both to provide more meaningful descriptions of the organizational characteristics measured, and to assist in the development of instruments that can be used comfortably by upper-level managers (Mohamed, 2012, p. 140).

C. Tesis

Lopes Borges (2012) Satisfacción en el trabajo y salud mental en docentes de enseñanza superior de Coimbra.

El presente constituye el trabajo de investigación, original e inédito que presentó Sara Cristina Martins Lopes Borges para optar a la consecución del Grado de Doctor.

Problema General.

> Este estudio pretende analizar la relación entre la satisfacción laboral y la percepción de la justicia, así como verificar si existen diferencias entre la satisfacción en el trabajo y las variables socio-profesionales. También comprobamos, si existe una asociación inversa entre las dimensiones de la satisfacción en el trabajo y las dimensiones relacionadas con la salud mental e intentamos saber, controlando los posibles efectos de salud mental, cuales son las variables predictoras de la satisfacción profesional (Lopes Borges, 2012, p. 9).

Objetivo General.

> O presente estudo coloca em destaque os conceitos de satisfação profissional, perceções de justiça e saúde mental. Este tríptico conceptual, em nosso entender, interage e influencia-se mutuamente

(ou reciprocamente) num “pano de fundo” onde as características socioprofissionais potenciam essa relação.

Nos estudos sobre satisfação profissional, é aceite que os indivíduos tragam para a organização os seus padrões individuais de necessidades e objetivos os quais influenciam, não só a sua resposta às procuras organizacionais e natureza do seu comportamento na organização, como também, a satisfação. De igual modo, na literatura dedicada ao estudo das perceções de justiça são inúmeras as pesquisas que procuram desvendar as razões que conduzem os indivíduos a elaborar as referidas perceções e quais as consequências que acarretam para a sua vida e para a das organizações (Lopes Borges, 2012, p. 36).

Instrumentos de medición.

Cuando se trata de los instrumentos de evaluación administrados para caracterizar la población bajo estudio elaboramos un Questionário Sociodemográfico, para evaluar la satisfacción en el trabajo hemos utilizado el Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ), validado por Seco (2000); para evaluar las percepciones de justicia elegimos el Questionário de Perceções de Justiça dos Professores do Ensino Superior (QPJ) validado por Rego (2001) y con propósito de evaluar manifestaciones psicossintomatológicas hemos utilizado la versión portuguesa de Canavarro (1999) del Brief Symptom Inventory (BSI) (Lopes Borges, 2012, p. 18).

Conclusiones.

Neste estudo reconhece-se que a satisfação profissional docente é um indicador das perceções que este profissional tem na sequência das

expectativas adquiridas com a natureza do trabalho que lhe é atribuído e as recompensas que obtém. È na sequência desta dialética que conhecemos quer o seu nível de realização pessoal quer o seu nível de participação, envolvimento e comprometimento no exercício da atividade profissional docente. A inter-relação estabelecida entre a satisfação profissional e as perceções de justiça e entre a satisfação e as variáveis socioprofissionais bem como entre a satisfação e dimensões ligadas à saúde mental dão a possibilidade de irmos ao encontro dos objetivos do estudo que prevé verificar se, controlando os possíveis efeitos da saúde mental, se encontram variáveis preditoras da satisfação profissional.

Finalmente, quanto às implicações elegemos o interesse relativo à metodologia utilizada dado que o estudo tem um carácter descritivo com vista à descoberta das consequências da satisfação pelo que se procurou identificar relações significativas entre variáveis bem como sistematizar os dados de modo a que possa sugerir investigações futuras que se justificam realizar no contexto atual do ensino superior em Portugal. Os resultados obtidos, com uma amostra de docentes do ensino superior, permitem uma reflexão sobre uma amostra de docentes relativamente à importância que a satisfação profissional tem no desempenho do indivíduo e no seu bem-estar psicológico; mostra a importância de variáveis socioprofissionais, relacionadas com a satisfação profissional e com as dimensões de fatores ligados à Saúde Mental pelo que podemos considerar que é um modesto contributo que corrobora a necessidade de pesquisas no âmbito da docência do ensino superior. (Lopes Borges, 2012, p. 138)

D. Tesis

Fernandez Urrutia, (2013) Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa.

Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación, 2013 Universidad de Sevilla.

Problema.

> En Chile, durante los últimos años a nivel nacional, se está trabajando en un proceso de Reforma Educacional que apunta principalmente a mejorar la calidad de la educación que se está entregando en la actualidad. Lo anterior se ha volcado en la construcción de una serie de objetivos y metas tendientes a lograr una mejora importante en este ámbito. Este proceso de reforma ha llevado a las instituciones educativas y a sus docentes, a un sin número de cambios e innovaciones que se traducen en una intención de avanzar desde una práctica pedagógica tradicional, hacia una práctica pedagógica más constructivista, capaz de asumir al aprendizaje como un proceso activo y significativo por parte del que aprende (referido principalmente al alumno).
>
> Esta reforma ha estado centrada principalmente en el aspecto educacional y curricular, pero ha dejado de lado un aspecto que es fundamental y que influye directamente en el ambiente y en la manera en que se entrega la educación a los alumnos. Nos referimos a la "historia de nuestros docentes", en que actualmente se habla mucho de cansancio, estrés, aumento en la carga de trabajo y el mismo tiempo para desarrollarlo, lo que provoca un ambiente poco grato para realizar el trabajo, malas relaciones entre los profesores, mala disposición frente a sus superiores y pocas herramientas para enfrentar los conflictos que se presentan (Fernandez Urrutia, 2013, p.9).

Objetivo General.

> “Evaluar el Clima Organizacional que presenta el Colegio Calasanz con vista a la implementación y evaluación de un plan de mejora para el mismo” (Fernandez Urrutia, 2013, p. 11).

Instrumentos de recolección de datos.

Para efectos de esta investigación los instrumentos que se utilizaron fueron la encuesta que se aplicó para realizar el diagnóstico del funcionamiento del Colegio Calasanz; y la entrevista, que se utilizó para realizar la evaluación de la aplicación del plan de mejora (Fernandez Urrutia, 2013, p. 18).

Conclusiones.

Un estudio de Clima Organizacional en su vertiente más tradicional y académica se centra en los juicios y opiniones de las personas acerca de una serie de variables de su entorno, como es el caso de esta investigación desarrollada en el Colegio Calasanz. Conocer estas opiniones resulta fundamental pues representan como es el comportamiento de las personas en la organización; y por otra parte, como la perciben los docentes del Colegio.

Sin embargo, el modo en que las personas se relacionan con su trabajo y su organización no está solo determinado por sus percepciones, también se relacionan fuertemente con sus emociones, por ello, la encuesta que se utilizó en la presente investigación incorporó variables que buscaban conocer aspectos como la satisfacción o la motivación, lo que me entregó información más completa para la definición del plan de mejora que se llevó a cabo.

En este punto se presentan una serie de conclusiones que ayudan a revisar el proceso de investigación realizado. Para esto se indican aquellas ideas que la definen y le dan sentido. Las conclusiones de este estudio se agruparon en torno a los objetivos generales y específicos planteados para esta investigación.

El objetivo general de esta investigación consistió en “Evaluar el Clima Organizacional que presenta el Colegio Calasanz con vistas a la implementación y evaluación de un plan de mejora para el mismo”, para lo cual, como se ha venido reiterando, se aplicó una encuesta que permitió conocer la opinión de los docentes de los diferentes ciclos de enseñanza que imparte el Colegio. En este punto, es importante señalar nuevamente por que se tomó la decisión de trabajar solamente en una institución educativa de la congregación. Esta decisión responde a una estrategia que la Congregación de Padres Escolapios utiliza generalmente; esta apunta a que siempre se toma al Colegio Calasanz como “centro experimental” de nuevas ideas o procesos, de manera que, si en esta institución se obtienen buenos resultados, dichas estrategias se implementan en el resto de las instituciones educativas que se ubican a lo largo de Chile. También es importante destacar, que el proceso de gestión, tanto administrativa como curricular, es similar en todas estas instituciones de manera que este diagnóstico y plan de mejora puede ser aplicado sin problemas en las otras instituciones, considerando siempre el diagnóstico pertinente para cada institución (Fernandez Urrutia, 2013, p. 497).

E. Tesis

González Rico (2015) Bienestar laboral y personal en trabajadores de universidad.

Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología Ocupacional, 2015 Universidad de Extremadura.

Problema General.

Todos los cambios y las altas demandas a las que está expuesto el personal universitario están contribuyendo a un alarmante aumento de estrés en los profesionales del ámbito universitario (Gillespie, Walsh, Winefield, Dua & Stough, 2001; Kinman, Jones & Kinman, 2006; Tytherleigh, Webb, Cooper & Ricketts, 2005), dejando der ser las instituciones de enseñanza superior organismos que ofrecen ambientes de trabajo con bajos niveles de estrés (Winefield et al., 2003), puesto que el estrés ejerce una potente influencia no sólo sobre las organizaciones, sino también sobre la vida de las personas fuera del trabajo, de tal manera que elevados niveles de estrés laboral van a interferir negativamente en el bienestar con la vida de los trabajadores (González Rico, 2015, p. 37).

Objetivo General.

El presente trabajo está compuesto por un estudio descriptivo preliminar y tres estudios empíricos con dos objetivos generales: el primero, contribuir al aumento de investigación sobre el bienestar laboral y personal de los trabajadores de instituciones de enseñanza superior. El segundo objetivo es explorar y diferenciar los dos colectivos de trabajadores que desarrollan actividades profesionales completamente diferentes en un mismo contexto, la universidad. Se trata del personal docente e investigador (PDI) y del personal de atención y servicios (PAS) (González Rico, 2015, p. 49).

Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario ad hoc para medir las variables sociodemográficas y laborales.

Maslach Burnout Inventory G-S, desarrollado por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson en 1996. Evalúa el síndrome de burnout y está compuesto por 22 ítems que conforman las tres dimensiones que definen el síndrome: agotamiento emocional, cinismo y realización profesional.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), desarrollada por Schaufeli, Bakker y Salanova en 2006. Evalúa el engagement y está compuesta por 9 ítems que definen las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción.

Subjective Happiness Scale, desarrollada por Lyubomirsky y Lepper en 1999. Está compuesta por 4 ítems que evalúan la felicidad de las personas en su vida cotidiana. Presenta una escala de respuesta tipo Likert de 1 a 7, variando para cada ítem el valor de la respuesta (Ítem 1: 1 = una persona poco feliz, 7 = una persona muy feliz; ítem 2: 1 = menos feliz, 7 = más feliz; ítem 3 = no demasiado, 7 = completamente; ítem 4 = no del todo, 7 = completamente). La consistencia interna (alfa de Cronbach) obtenida en este estudio mostró puntuaciones satisfactorias (α = .84 para el PAS y α = .77 para el PDI).

Scale of Satisfaction with Life, desarrollada por Diener, Emmons, Laren y Griffin en 1985, la cual ha mostrado correctas propiedades psicométricas en estudios anteriores en castellano (Cabañero et al., 2004). Está compuesta por 5 ítems que evalúan el grado de satisfacción que las personas tienen con su vida. Presenta una escala de respuesta tipo Likert de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo). La consistencia interna (alfa de Cronbach) obtenida para este estudio fue la siguiente: α = .94 para el PAS y α = .88 para el PDI.

Cuestionario de Satisfacción Laboral, desarrollado por Meliá y Peiró en 1998. Está compuesto por 12 ítems que evalúan el grado de

satisfacción de las personas con aspectos de su trabajo. Presenta una escala de respuesta tipo Likert de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho). La consistencia interna (alfa de Cronbach) obtenida para este estudio fue la siguiente: α = .93 para el PAS y α = .91 para el PDI.

Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24), desarrollado por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai en 1995, en su versión española adaptada por Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2004). Consta de 24 ítems que evalúan las tres dimensiones que definen el constructo: atención a los propios sentimientos, claridad emocional y reparación de las emociones. Presenta una escala de respuesta tipo Likert de 1 (muy de acuerdo) a 5 (muy en desacuerdo). La consistencia interna (alfa de Cronbach) obtenida en este estudio para cada subescala fue: atención a los propios sentimientos, α = .89 para el PAS y α = .91 para el PDI; claridad emocional, α = .88 para el PAS y α = .91 para el PDI; y reparación de las emociones, α = .88 para el PAS y α = .88 para el PDI. (González Rico, 2015, p. 63)

Conclusiones

Con el estudio preliminar se ha conseguido determinar un perfil sociodemográfico y laboral de todo el personal universitario, haciendo diferenciación entre PAS y PDI. El perfil tipo de PAS es el siguiente: una mujer con una edad comprendida entre los 41 y los 50 años, casada o viviendo en pareja, que se encuentra desarrollando su labor profesional en Rectorado y que posee una experiencia profesional de entre 5 y 15 años. Sin embargo, el perfil tipo de PDI hace referencia a un hombre, profesor titular de universidad del ámbito científico, de entre 31 y 50 años, casado o viviendo en pareja, con más de veinte años de experiencia profesional llevando a cabo su actividad profesional en la Facultad de Ciencias.

> Además de haber obtenido estos perfiles, se han comparado las variables tratadas en el estudio en ambos colectivos: burnout, engagement, satisfacción laboral, satisfacción con la vida, felicidad e inteligencia emocional. El PAS se encuentra más afectado por el síndrome de burnout, pero también presenta unos niveles de satisfacción laboral ligeramente superiores al del PDI. Por su parte, el PDI manifiesta tener más engagement en el trabajo y una mayor satisfacción con la vida y felicidad en comparación con el PAS; así como unos niveles ligeramente superiores de inteligencia emocional (González Rico, 2015, p. 102).

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional o también llamada cultura corporativa ha sido objeto de estudio por parte de varios autores, los mismos que han manejado diferentes conceptos y se la puede definir como el esquema de valores, las normativas existentes, el conjunto de creencias, las características actitudinales y asunciones que no necesariamente deben estar articuladas pero que establecen la manera en que las personas se comportan y la forma en que las cosas se hacen (Armstrong, 2006, p. 303). Los valores se refieren a lo que se cree que es importante acerca del cómo la gente y la organización se comportan. Las normas son las reglas no escritas de comportamiento. En el caso de que estuvieran escrita, estas pasarían a ser políticas o regulaciones.

La definición hace énfasis en que la cultura organizacional se preocupa de las abstracciones tales como las normas y valores que prevalecen en la organización. Armstrong refiere a Meyerson y a Martin, mencionando que estas normas y valores pueden no estar definidas, discutidas o aún más

notificadas, es decir, que la cultura puede ser considerada como un ‘código de palabras para el lado subjetivo de la vida organizacional’ (Armstrong, 2006).

El estudio de la Cultura Organizacional tomó empuje en los los ’80, sin embargo, ya hay evidencia de estudios previos, y que se pueden constatar en la recopilación de conceptos que presenta Armstrong (2006):

> Cultura es un sistema de reglas informales que enuncian como las personas se comportan la mayor parte del tiempo (Deal and Kennedy 1982)
>
> Cultura son las creencias actitudes y valores comúnmente mantenidas que existen en una organización. Puesto de manera más simple cultura es la "manera en que las cosas se hacen aquí ". (Furnham And Gunter 1993)
>
> Cultura es un sistema de valores y creencias compartidas acerca de lo que es importante, que comportamientos son importantes además de los sentimientos internos y externos. (Purcell et al 2003)
>
> Cultura organizacional es un patrón de asunciones básicas-inventado, descubierto, o desarrollado, por un determinado grupo aprendido para tratar los problemas de adaptación externa e integración interna -que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado valioso y, por tal motivo, para ser transmitido a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Edgar Schein 2004).

Se puede decir entonces de manera resumida que la cultura organizacional:

- Es difícil de conceptualizar o definir.
- Es multidimensional, ya que posee varios componentes que actúan a diferentes niveles.

- No es particularmente dinámico o constantemente cambiante (siendo de relativa estabilidad en periodos cortos de tiempo)
- Tanto el establecimiento de una cultura, así como el intento por cambiarla, puede llevar una cantidad de tiempo considerable y grandes esfuerzos.

Actualmente es considerado de manera muy relevante el estudio de las organizaciones, sin necesariamente poner especial atención de su tamaño o características. La perspectiva moderna de la teoría y diseño de las organizaciones se compone de circuitos muy flexibles que distinguen la interacción de tecnología y personas. Existe también un renovado reconocimiento del rol que cumple la existencia, o en su defecto, la falta de una estructura organizacional en el ámbito de la innovación, el cambio y el aprendizaje de las organizaciones de hoy y del futuro. (Luthans, 2011)

De acuerdo con Luthans cuando las personas pasan a formar parte de una organización ellas llevan consigo las creencias y valores que han aprendido y muy a menudo estos atributos son insuficientes para ayudar en el éxito individual dentro de la organización.

Sin embargo, como señala en un estudio realizado acerca de la cultura corporativa y la efectividad,

> “existe una demanda creciente de empleados comprometidos que necesitan poca o ninguna supervisión para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente por el bien de la organización. Los empleados, que saben qué hacer y desean hacer sin que se lo digan, están en alta demanda. Los gerentes desean un sistema de control alternativo que sea confiable para el logro de la efectividad en las organizaciones. Las organizaciones deben ser productivas, rentables y aumentar su cuota

de mercado, incluso con el desafío de hacer frente a los cambios en el medio ambiente" (Amah, 2012, p. 212)

La cultura organizacional tiene varias cualidades importantes, a considerar entre ellas: el comportamiento regularmente observado, la normativa vigente que direcciona el comportamiento de la organización, los valores predominantes, la filosofía, las reglas y el clima organizacional. (Luthans p. 72)

2.3.1.1 Clima Organizacional. Este término, clima organizacional, es en ocasiones confundido con la cultura organizacional. Michael Armstrong, refiriendo a Daniel Denison determina que la cultura tiene que ver con la estructura profunda de la organización que se encuentra arraigada en los valores, creencias y supuestos, que comparten las personas que forman parte de la organización. Por otra parte, el clima organizacional se refiere a los diferentes aspectos relacionados al ambiente que son percibidos de manera consiente por los miembros de la organización (Armstrong, 2006). Por lo tanto, al referirnos al clima, debemos de precisar que se trata de una percepción distinguida por quienes forman parte de la organización, la cual además sirve para describirla. Las sensaciones o interpretaciones que experimenta un individuo son conocidas como sensaciones, mientras las descripciones son lo que la persona reporta de estas sensaciones. Es fácil referirse a clima organizacional como lo que las personas perciben (ven y sienten) acerca de la cultura existente en la organización. Es decir, se debe diferenciar entre la situación existente que es la cultura organizacional y la percepción que esta genera en los miembros de la comunidad y que representa el clima organizacional (Armstrong, 2006).

De acuerdo con Fernández, entre las funciones que desempeña o que tiene el clima organizacional se puede enumerar entre otras:

- Poder para vincular o procurar el compromiso con la tarea.

- Disminuir los sentimientos de agobio que puedan generar la rutina.
- Generar sentimiento de satisfacción por la labor cumplida
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre trabajadores.
- Motivar al desempeño y orientación a la tarea
- Generador de responsabilidad y apoyo entre compañeros (Fernández Urrutia, 2013, p. 41)

2.3.1.2 Cultura vs Subcultura. Volviendo a la cultura organizacional debemos precisar que, independientemente de que tan fuerte o débil sea esta, es posible que exista diversidad a la interna de la organización, dependiendo de los diferentes grupos que interactúan en ella. Por ejemplo, en una institución de educación superior, podría hacerse evidente las diferencias en los rasgos de comportamiento de un grupo netamente académico o de investigación, identificados con la formalidad de sus tareas, en comparación al dinamismo y espontaneidad de los grupos que hacen vinculación con la sociedad o que se encargan de las relaciones públicas de la institución.

En un estudio realizado por Allaire y Firsirotu acerca de las diferentes teorías de la cultura organizacional, se señalan las diversas, pero enriquecedoras perspectivas de diferentes escuelas del pensamiento, que nos ayudan a definirla y a entender sus componentes e incidencia social. En él se asume a las organizaciones como sistemas socioculturales que deben tener, tanto sus componentes estructurales como los sociales, totalmente integrados, sincronizados y en concordancia con las dimensiones ideológicas y simbólicas de la organización (Allaire & Firsirotu, 1984).

De acuerdo con lo determinado por la escuela estructural-funcionalista, las organizaciones no pueden ser concebidas como teniendo sistemas que difieran de su sistema social, ni que tengan cultura diferente a la del medio en

que se desenvuelve (Allaire & Firsirotu, 1984). Desde la perpectiva de la escuela ecológica-adaptacionista, señala que “la cultura de la sociedad puede ser un factor de contingencia que puede influenciar los procesos y las estructuras de una organización” (Allaire & Firsirotu, 1984, p. 203). Desde el punto de vista de la escuela histórico-difusionista, indica que si bien las organizaciones pueden ser consideradas como actualizaciones sociales de su genesis y como evidencia de transformaciones históricas.

Estas aseveraciones llevan a la determinación de que las organizaciones, considerando la cultura social, así como la suya propia, se ven obligadas a adaptar su estructura y funcionamiento para satisfacer las necesidades de sus miembros y atender los cambios de su entorno o sufrirán serias disfunciones o desgastes (Allaire & Firsirotu, 1984).

Se establece entonces la supremacía o predominancia de una cultura dominante que a través de sus valores fundamentales pretende determinen el accionar de la mayoría de los miembros de la organización como una guía en el accionar del día a día de sus colaboradores, sobre una subcultura definida por un conjunto de valores que determina el accionar de un grupo minoritario y que son adquiridos como resultado de las dificultades o experiencias que comparten los miembros de un departamento o grupo en particular.

Es necesario entonces que todos los miembros estén claros con respecto a la dirección en que se dirige su empresa, es decir que estén alineados con la misión de la misma. Al respecto se señala que “alinear la visión es el proceso mediante el cual una organización visualiza su futuro y a partir de ahí desarrolla los procedimientos y las acciones necesarias para hacer de ese futuro una realidad” (Velasco Cepeda, 2015)

2.3.1.3 Clasificación de Cultura Organizacional. En cuanto a la clasificación de las organizaciones de acuerdo con las características fundamentales de su cultura, Robbins las divide en siete grupos: “Innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad” (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, p. 313). Estas características no solamente permiten evaluar la organización de acuerdo con la perspectiva total de su cultura, sino que además por la forma en que los miembros distinguen a la institución, la manera en que se asume todos deben actuar y comportarse. La combinación de estas características permite que exista diversidad en la creación de nuevas organizaciones. (Robbins, 2013, p.533)

Al igual que es complicado llegar a un acuerdo en torno a determinar conceptualmente lo que es la cultura organizacional, así también ocurre cuando hablamos de su clasificación. Dependiendo del autor se manejan diferentes criterios, sin embargo, se consideran cuatro dimensiones principales sobre las cuales se forjan las acciones y el apoyo necesario cuando se opta por un cambio de cultura. Estas cuatro dimensiones se basan en el poder, en las personas, en los roles, en las tareas. En la figura 1 se hace un análisis comparativo de estas dimensiones de acuerdo con lo que proponen diferentes autores usando un cuadro donde se describen sus categorías.

Uno de los atributos de la cultura organizacional es su injerencia en el desempeño de los empleados, así como también la generación de satisfacción individual y en muchas ocasiones el transmitir la sensación de seguridad y certeza de cómo se deben de conducir las personas al tratar las dificultades o problemas que se pudieran presentar.

Harrison (1972)	Handy (1981)
• power-orientated – competitive, responsive to personality rather than expertise. • people-orientated – consensual, management control rejected. • task-orientated – focus on competency, dynamic. • role-orientated – focus on legality, legitimacy and bureaucracy (Armstrong, 2006, p. 310).	• The *power culture* is one with a central power source that exercises control. There are few rules or procedures, and the atmosphere is competitive, power-orientated and political. • The *role culture* is one in which work is controlled by procedures and rules and the role, or job description, is more important than the person who fills it. Power is associated with positions, not people. • The *task culture* is one in which the aim is to bring together the right people and let them get on with it. Influence is based more on expert power than on position or personal power. The culture is adaptable, and teamwork is important. • The *person culture* is one in which the individual is the central point. The organization exists only to serve and assist the individuals in it (Armstrong, 2006, p. 310).
Schein (1985)	Williams, Dobson and Walters (1989)
• The *power culture* is one in which leadership resides in a few and rests on their ability and which tends to be entrepreneurial. • The *role culture* is one in which power is balanced between the leader and the bureaucratic structure. The environment is likely to be stable and roles and rules are clearly defined. • The *achievement culture* is one in which personal motivation and commitment are stressed and action, excitement and impact are valued. • The *support culture* is one in which people contribute out of a sense of commitment and solidarity. Relationships are characterized by mutuality and trust (Armstrong, 2006, p. 310).	• *Power orientation* – organizations try to dominate their environment and those exercising power strive to maintain absolute control over subordinates. • *Role orientation* emphasizes legality, legitimacy and responsibility. Hierarchy and status are important. • *Task orientation* focuses on task accomplishment. Authority is based on appropriate knowledge and competence. • *People orientation* – the organization exists primarily to serve the needs of its members. Individuals are expected to influence each other through example and helpfulness (Armstrong, 2006, p. 311).

Figura 1. **Clasificación de Cultura Organizacional de acuerdo con sus características.**
Fuente. Datos tomados de Armstrong (2006)

De acuerdo con lo planteado por los autores Hellriegel y Slocum en su texto Comportamiento Organizacional, los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento y el desempeño del empleado son, en primer lugar, comprender la trayectoria de la empresa, así como también sus métodos de operaciones, de tal manera que le permitan aprender las directrices que determinarán las conductas esperadas para el futuro. En segundo lugar, se fomenta el compromiso a través de la filosofía y los valores empresariales, el

cual produce sentimientos compartidos de trabajar por las mismas metas. Un tercer efecto es el canalizar el comportamiento deseado a través de las normas de la organización, las mismas que actúan como un mecanismo de control. Finalmente “ciertos tipos de cultura organizacional se relacionan en forma directa con una mayor efectividad y productividad que otros” (Hellriegel & Slocum, 2004).

Desde el punto de vista ético el manejo de la cultura organizacional por parte de los administradores y la resistencia que los empleados pudieran manifestar para aceptarla, son problemas que la organización podría enfrentar. Sin embargo, es la cultura organizacional ética la que debe impulsar el accionar ético de gerentes y empleados como resultado del impacto que tiene la organización sobre sus miembros. Estos resultados deben verse reflejados en aspectos como la productividad, el compromiso y la rotación.

Es necesario también señalar las dificultades que el estudio de la cultura organizacional representa por sus diferentes matices como señala Arias Sánchez, refiriendo a Petigrew. Los aspectos a los que se refiere son: En primer lugar, la presencia de la cultura organizacional se hace notoria en diferentes niveles, así como también, se encuentra vinculada de manera directa con asunciones y percepciones de quienes la conforman o poseen. Por otro lado, la cultura se encuentra evidenciada de forma tal que, se la puede distinguir desde la forma en que se da la bienvenida e incluso en la manera de llevar los uniformes o prendas de vestir. Su presencia es inminente ya que, se la puede distinguir en la manera como los colaboradores se comportan o actúan. Se convierte en la marca de la propia organización, se vuelve su carta de identificación y además refleja en su propia historia. Finalmente, debemos puntualizar que la cultura se conecta con diversos aspectos organizacionales de carácter internos y externos. (Arias Sánchez, 2015, p. 14)

2.3.1.4 Creación y mantenimiento de una cultura. Siendo un elemento de mucha importancia para las organizaciones, se debe considerar entonces la relevancia que tiene la creación y el mantenimiento de su cultura organizacional. En primer lugar, el nacimiento de dicha cultura se da como respuesta a necesidades externas e internas que la organización debe enfrentar. Esta se realiza generalmente de cuatro maneras, iniciando por lo que sus fundadores o líderes establecen en cuanto a los preceptos que la rigen y la idea que ellos tienen para modelarla (Schein, Organizational Culture, 1990) indica que los trabajadores se identifican con los líderes visionarios, en la forma en que ellos se manejan y en cuanto a sus expectativas, en segundo lugar, la cultura se forma alrededor de las situaciones críticas o eventos importantes que representan lecciones aprendidas acerca de lo que es deseable o no deseable. En tercer lugar, como proponen Furnham y Gunter, la cultura se desarrolla por la necesidad de mantener una relación laboral efectiva entre quienes forman parte de la organización, por lo cual los valores y expectativas son establecidos (Furnham & Gunter, 1993). Finalmente, la cultura se ve influenciada por el ambiente en que se desarrollan las organizaciones. El ambiente externo puede ser relativamente dinámico o invariable (Armstrong, 2006, p. 306).

Habiendo establecido de manera conceptual que la cultura organizacional establece una serie de supuestos, se debe puntualizar también a qué tipo de supuestos nos referimos. Como señala Schein (2004), los supuestos culturales que se requiere establecer son aquellos que le permitirán en primer lugar la supervivencia y adaptación a su entorno externo y en segundo lugar la integración de sus procesos internos para garantizar la capacidad para continuar sobreviviendo y adaptándose.

Los líderes deberán pensar entonces en las dimensiones que les permitirán establecer las bases de la organización naciente, así como también determinar la manera en que habrán de manejar a los grupos, al igual que la forma en que enfrentarán los posibles problemas al tratar de sobrevivir al

entorno externo en el que se desenvolverán. Para lograr la adaptación externa, Schein considera 5 pasos esenciales en este ciclo, que son Misión y Estrategia, Metas, Medida, Evaluación y Corrección, como se indica en el siguiente cuadro.

Pasos para la adaptación externa y la supervivencia.
1. Misión y Estrategia. Obtener una comprensión compartida de la misión central, la tarea principal y las funciones manifiestas y latentes.
2. Metas. Desarrollar un consenso sobre las metas, derivadas de la misión central.
3. Medios. Desarrollar un consenso sobre los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos, como la estructura de la organización, la división del trabajo, el sistema de recompensas y el sistema de autoridad.
4. Medición. Desarrollar un consenso sobre los criterios que se utilizarán para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus objetivos, como el sistema de información y control. Este paso también involucra el ciclo de obtener información, llevar esa información al lugar correcto dentro de la organización y digerirla para que se puedan tomar las medidas correctivas apropiadas.
5. Corrección. Desarrollar un consenso sobre las estrategias de remediación o reparación apropiadas que se utilizarán si no se cumplen los objetivos. (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2004)

Figura 2. **Pasos para la adaptación y supervivencia externa.**
Datos tomados de (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2004)

A la par de los intentos por adaptarse a las condiciones externas de su entorno, la interacción interna entre los grupos se convierte también en una necesidad para la que se debe desarrollar y mantener procesos orientados en la misma dirección.

> Los aspectos que considerar en estos procesos evidencian los problemas que mayormente se presentan en la interacción de los grupos, a considerar, la creación de un lenguaje común y categorías conceptuales, definición de límites de grupo y criterios para inclusión y exclusión, distribución de poder y de estatus, desarrollar normas de intimidad, amistad y amor, definición y asignación de recompensas y castigos, y finalmente explicar lo inexplicable 'ideología y religión'. (Schein, Organizational Culture, 1990)

Sus definiciones y alcance se explican en la figura 3 con información tomada del autor Schein en su texto original.

Problemas de Integración Interna.

Crear un lenguaje común y categorías conceptuales. Si los miembros no pueden comunicarse y entenderse entre sí, es imposible concebir la existencia de grupo.

Definición de límites de grupo y criterios de inclusión y exclusión. El grupo debe ser capaz de definirse a sí mismo. ¿Quién está dentro y quién está fuera, y con qué criterio se determina la pertenencia?

Distribuir poder y estatus. Cada grupo debe elaborar su orden jerárquico, sus criterios y reglas sobre cómo los miembros obtienen, mantienen y pierden poder. El consenso en esta área es crucial para ayudar a los miembros a manejar los sentimientos de ansiedad y agresión.

Desarrollar normas de intimidad, amistad y amor. Cada grupo debe elaborar sus reglas de juego para las relaciones entre pares, para las relaciones entre los sexos y para la forma en que se deben manejar la apertura y la intimidad en el contexto de la gestión de las tareas de la organización. El consenso en esta área es crucial para ayudar a los miembros a manejar los sentimientos de afecto y amor.

Definición y asignación de premios y castigos. Cada grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas y debe llegar a un consenso sobre qué es una recompensa y qué es un castigo.

Explicar lo inexplicable: ideología y religión. Todo grupo, como toda sociedad, se enfrenta a hechos inexplicables a los que hay que dar sentido para que sus miembros puedan responder a ellos y evitar la angustia de enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2004).

Figura 3. **Problemas de integración externa.**
Datos obtenidos de (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2004)

El proceso de aprendizaje de la cultura se cumple a lo largo de un periodo de tiempo y usualmente se lleva a cabo de dos maneras: en primer lugar, el método del trauma, a través del cual se pueden encontrar formas de enfrentar las situaciones apremiantes y a su vez los miembros de la organización construyen mecanismos de defensa. Esto también se puede realizar a través del modelo de refuerzo positivo, por medio del cual, los aspectos que parecen ser positivos y que funcionan, se integran o se enraízan a los procesos.



Figura 4 **Cómo se forman las culturas organizacionales.**
Fuente. Satos tomados de (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

Cuando se tiene la intención de mantener la cultura organizacional existente y se pretende su consolidación, se ha establecido un variado número de prácticas que tienden a la consolidación y aceptación de los valores fundamentales. Estas prácticas pueden ser descritas en términos de diferentes pasos de socialización como lo señala (Luthans, 2011) y también al brindar a los empleados un grupo de experiencia similares que permitan fortalecer los fundamentos. "El proceso de selección, los criterios de evaluación de desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione a aquellos que la desafían." (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013).

Se debe determinar además que para mantener la cultura organizacional es necesario poner mucho énfasis en la práctica de selección,

las forma como la alta gerencia decide actuar y los mecanismos usados para la socialización, siendo esta última la que permite que los colaboradores que empiezan a trabajar en la organización continúen aprendiendo del funcionamiento interno en el cual se vinculan a los nuevos trabajadores con los miembros más arraigados de la institución, procurando de esta manera que la cultura se siga transmitiendo (Robins) como se indica en el cuadro la socialización se compone de tres fases principales que son: “antes del ingreso, el encuentro y la metamorfosis” con lo cual se espera tener un efecto positivo en el ámbito productivo de nuevos colaboradores manifestado a través del compromiso de la organización así como también disminuir riesgos en su posible rotación (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2013).



Figura 5 **Modelo de Socialización.**
Fuente. Datos tomados de (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

2.3.1.5 Medición de la Cultura Organizacional. Las dificultades que enfrentan las organizaciones con relación a las constantes y dinámicas demandas que plantea su entorno, conciben la necesidad de que sus líderes comprendan de manera precisa la cultura organizacional, pues es a través de ella que se han forjado tanto los éxitos del pasado, como las lecciones aprendidas para poder sobrevivir en el medio. La gestión gerencial está llamada a anticipar los cambios necesarios y monitorear de manera activa la relación entre los cambios en el entorno y las capacidades de la organización (Denison & Neale, 2010).

Así también, la influencia que tiene la cultura organizacional sobre el desempeño de los trabajadores es un aspecto para recordar por parte de los gerentes, puesto que su incidencia sobre la satisfacción laboral es directa y por consiguiente se refleja en la productividad del empleado. “El desempeño de un trabajador también depende mucho de que sepa lo que debe hacer o no. Entender la forma correcta de hacer un trabajo indica una socialización adecuada” (Robbins & Judge, 2013, p. 533).



Figura 6 **Influencia de la cultura organizacional en el desempeño y satisfacción laboral.**
Fuente: Datos tomados de (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

Como señala García en su introducción, “la intención de aplicar modelos para el diagnóstico de la cultura organizacional inició en la década de los 80’s, sin embargo, dicho interés persiste en este siglo, ahora con un profundo interés por parte de los consultores de poner en práctica nuevos modelos, con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones” (García Navarro, 2017)

Tomando en consideración la correspondencia que hay entre la cultura organizacional y el nivel que muestran los colaboradores en relación con su desempeño, se estimó usar la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison, desde ahora llamada DOCS, puesto que la misma permite determinar el impacto que tiene la cultura organizacional sobre el desempeño de la empresa y cómo redireccionarla con el propósito de mejorar su efectividad (Denison & Neale, 2010, p. 5). “Así la cultura organizacional

involucra un constructo de medidas de comportamiento y prácticas como un todo y da un gran cuadro de cómo funciona la organización pudiendo ser usada para predecir el desempeño sobre importantes medidas de desempeño de las firmas como utilidades, crecimiento, innovación, calidad y satisfacción de los clientes y empleados" (Gómez Roldán, 2013).

Por más de cincuenta años psicólogos, antropólogos y psicólogos sociales, entre otros, han ahondado esfuerzos para investigar la cultura organizacional, determinándola como un patrón de comportamientos aprendidos que sirven a las organizaciones a interactuar con su entorno, e inclusive se han realizado estudios de su relación con la efectividad del desempeño. Esto ha permitido establecer la incidencia que la cultura tiene en el convivir entre los empleados y las tareas que se realizan cotidianamente en las instituciones.

El trabajo realizado por Daniel Denison tiene como propósito desarrollar y probar un modelo de los rasgos culturales que parecen caracterizar organizaciones efectivas, desarrollando una teoría explícita sobre la cultura y la eficacia que puede extender los temas implícitos, pero a menudo no elaborados, que aparecen en muchos estudios de cultura (Denison & Mishra, 1995)

El modelo está basado en cuatro rasgos de culturas organizacionales, involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison & Neale, Denison Organizational Culture Survey, 2010, p. 25). De acuerdo con Denison (2010) se puede determinar que los rasgos de involucramiento y la adaptabilidad son importantes indicadores de crecimiento y están relacionados con características como la flexibilidad, apertura y capacidad de respuesta. Por su parte, la consistencia y la misión tienen gran incidencia en los indicadores de rentabilidad y son relacionados con los ámbitos de integración, dirección y visión. Cabe señalar que los cuatro rasgos inciden

significativamente en aspectos como el rendimiento organizacional, la satisfacción de los colaboradores, la calidad y eficacia de los procesos.

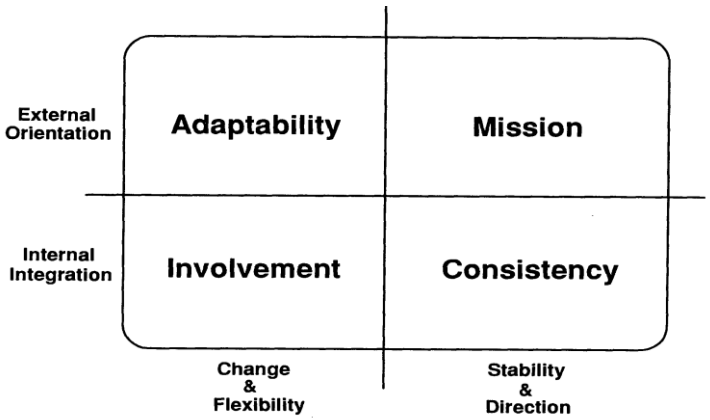


Figura 7. **Modelo teórico de los rasgos de la cultura**
Fuente. Datos tomados de (Denison & Mishra, Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, 1995)

El modelo además sugiere que la cultura se puede estudiar como una parte integral del proceso de adaptación de las organizaciones y que los rasgos culturales específicos pueden ser predictores útiles de rendimiento y efectividad, de tal forma que su uso no se limita únicamente a la parte diagnóstica y evaluativa de la organización, sino que además se concibe como una herramienta útil para la futura proyección de sus actividades y decisiones gerenciales.

La encuesta usada en el modelo de Denison es un instrumento diseñado para ofrecer una perspectiva simple; sin embargo, es propicia para analizar la cultura organizacional de manera integral tomando en consideración la forma en que se comporta y sus rasgos más arraigados. Así también nos brinda la posibilidad de determinar la influencia que dicha cultura tiene en el rendimiento gerencial. En la presente investigación, el instrumento nos permite realizar una evaluación inicial de las fortalezas y debilidades culturales actuales.

De acuerdo con (Gómez Roldán, 2013) “la cultura organizacional impacta los resultados empresariales mediante la creación de un sentido de misión y dirección, así como la construcción de altos grados de adaptabilidad y flexibilidad, el estímulo al involucramiento (y alineación) y compromiso de la gente”. Por tanto, el fortalecimiento de la cultura organizacional tiende a generar mayor consistencia institucional basada en el fundamento de los valores corporativos.

El modelo evidencia los vínculos entre los cuatro rasgos básicos que considera; como se aprecia en la figura 8, los mismos que se representan en los cuatro cuadrantes. Tres índices que tienen que ver con rasgos de prácticas de la gerencia son incluidos en cada uno de los cuadrantes, los cuales se encuadran entre dos dimensiones subyacentes que son flexibilidad y estabilidad en el eje horizontal, mientras que en el eje vertical se dimensionan los parámetros, enfoque externo frente al enfoque interno (The OD Consulting Group, 2018).

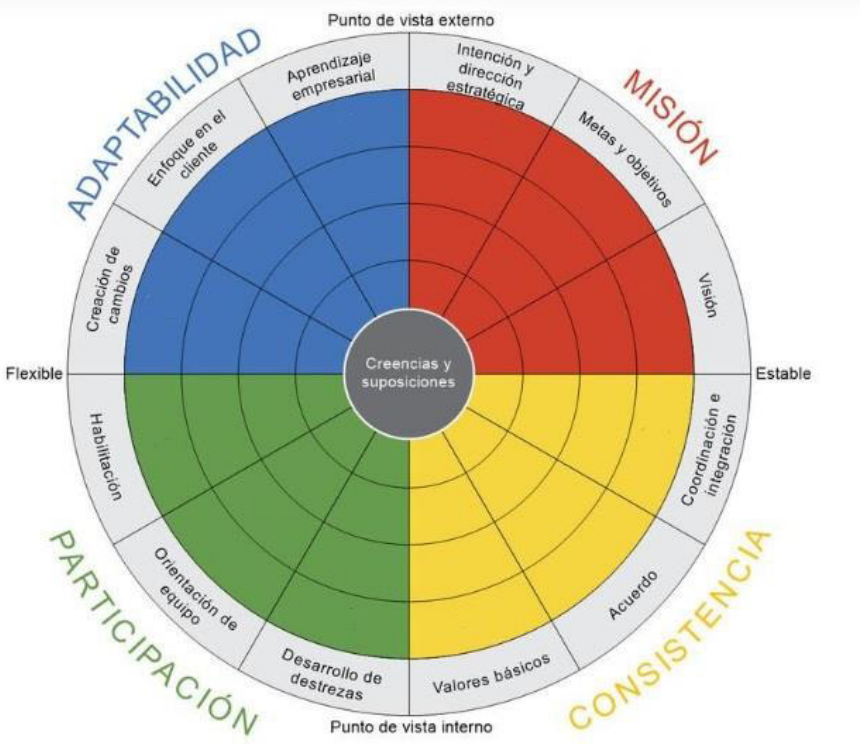


Figura 8. **Modelo de Daniel Denison**
Fuente. Datos tomados de (Denison & Neale, Denison Organizational Culture Survey, 2010)

Para la descripción de cada uno de los elementos del cuadro se toma la adaptación al español del modelo, realizada en la Universidad de Valencia por Martín Bonavia, Gascó Prado y García Hernandez en el año 2010.

Involucramiento o Participación se relaciona con la capacidad que tienen las empresas para empoderar a los miembros de su organización, conformar equipos de trabajo, desarrollar programas de capacitación a todos los niveles. Con esto se genera compromiso por parte de sus trabajadores y sentido de valoración. En estas organizaciones, los colaboradores de todos los niveles tienen participación en la toma de decisiones con lo cual se siente partícipes y responsables de la consecución de objetivos organizacionales. Sus dimensiones son empoderamiento o empowerment, trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades (Bonavia Martin, Prado, & García-Hernández, 2010, p. 17).

Consistencia, de acuerdo con Bonavia, Prado y García (2010) este factor se evidencia con “el comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente” p.18. Es decir que la estructura organizacional, sus sistemas y procesos permiten el apalancamiento de la organización, a través de la integración, coordinación y control (The OD Consulting Group, 2018). La medición de este rasgo organizacional se realiza a través sus valores centrales, el nivel de acuerdo existente y la coordinación e integración.

El tercer factor es la Adaptabilidad. “Se enfoca en todo lo relacionado con la identificación de patrones y tendencias en el mercado. O, cómo respondemos a la pregunta:¿Estamos escuchando al mercado y a nuestros clientes?” (Alto Impacto, 2017). Las competencias que tienen las empresas efectivas y que permiten la medición de este factor son creación de cambio,

énfasis en el enfoque al cliente y el aprendizaje organizacional. “Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas” (Bonavia Martin, Prado, & García-Hernández, 2010)

El cuarto cuadrante o factor que determina si una empresa es efectiva o no, es la Misión. Con ella respondemos a la interrogante si sabemos a dónde nos dirigimos como organización. Denison señala que su fortaleza garantiza una dirección significativa a largo plazo, donde los planes y propósitos son cumplidos. “Organizaciones de alto desempeño tienen la misión de decirles a los empleados el por qué ellos hacen el trabajo que hacen, y como el trabajo que ellos llevan a cabo cada día contribuye para alcanzar la visión” (The OD Consulting Group, 2018). “Las organizaciones con más problemas son a menudo aquéllas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión” (Bonavia Martin, Prado, & García-Hernández, 2010, pág. 19).

Como se establece en el modelo de medición de Cultura Organizacional de Denison y conforme a la encuesta utilizada para el levantamiento de información de esta tesis, se evidencia la inclusión de los cuatro rasgos y la consideración de los doce índices que determinan los parámetros usados en el estudio práctico de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, en sus tres sedes, y su relación con la satisfacción laboral de sus docentes. De acuerdo con Denison el origen de los estudios fue dirigido a establecer el vínculo existente entre la cultura corporativa y la efectividad institucional. Este fue entonces el punto de partida para la concepción de un modelo que busca la sistematización de los hallazgos relacionados a los indicadores culturales que caracterizan a las organizaciones efectivas. En palabras de Denison:

“Conjuntamente estos estudios apoyan la idea de que las organizaciones de más alto desempeño encuentran maneras de facultar e involucrar a su gente (involucramiento), facilitan las acciones coordinadas y promueven la consistencia entre las conductas y los valores centrales de la empresa (consistencia), traducen en acción las demandas del ambiente organizacional (adaptabilidad), y proveen un sentido claro de propósito y dirección (misión).”

2.3.2 Satisfacción laboral.

La educación a nivel superior tiene como uno de sus principales actores a su equipo colegiado o académico, quienes más allá de las labores docentes, realizan también actividades de carácter administrativo, de vinculación y de investigación. Por otro lado, el grado de influencia sobre el ambiente universitario y éxito de los estudiantes es muy determinante, por lo cual el constructo satisfacción laboral se vuelve de vital importancia para las IES.

El estudio de la Satisfacción laboral, entendida como motivación, ha tenido sus frutos a lo largo del tiempo y se la relaciona de manera estrecha con el desempeño profesional y la productividad, con el comportamiento de ciudadanía dentro de las organizaciones por parte de los trabajadores, con el ausentismo e inclusive con la satisfacción de vida y la percepción de justicia (Lopes Borges, 2012). Por tanto, se puede definir como lo hace Luthans refiriendo a Locke, quien determina de manera integral cómo reaccionan las personas o inciden en los aspectos cognitivos, afectivos y evaluativos de las actitudes, por lo cual afirma que es "un estado placentero o positivo resultante de la evaluación del trabajo o experiencia laboral” (Luthans, 2011, p. 141).

Chiang (et al.), refiriendo a Bravo, define la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (Chiang Vega, Salazar Botello,

Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2011, p. 5), de lo cual se puede se puede inferir que la satisfacción laboral no sólo obedece a agentes externos sino que de manera intrínseca se relaciona con el actuar del colaborador.

Por su parte Robbins, en referencia a este constructo, la define como un “sentimiento positivo” con relación a su tarea y que es resultante de la evaluación de sus características. Los trabajadores generan sentimientos positivos o negativos en relación con su puesto de trabajo, según sea el caso, en relación de cuán satisfechos o no están con dicha tarea (Robbins & Judge, 2013, p. 74). Robbins indica además que una necesidad es un estado intrínseco del individuo que genera la sensación de que algunos resultados se vean atrayentes. Las necesidades insatisfechas generan resistencia, y a su vez provocan percepciones negativas, mientras que los logros laborales van a satisfacer la necesidad personal y ayudarán a disminuir la tensión. Esto nos lleva a la conclusión de que la motivación y satisfacción laboral están ligadas íntimamente con la percepción de que la labor se está realizando de manera exitosa, cumpliendo así con las expectativas del mismo colaborador.

Es muy importante considerar a la satisfacción laboral de los empleados como un potencial aliado para mejorar el desempeño de estos e incrementar la productividad de la organización. Como indica Armstrong (2006), existen factores intrínsecos y extrínsecos que inciden directamente en los niveles de motivación de los empleados; así como también inciden, la calidad de la supervisión, las relaciones sociales con sus pares y el grado de éxito o fracaso que tienen en su trabajo. Así también citando a Purcell (2003) indica que la motivación de los trabajadores, así como el compromiso que ellos manifiesten y la satisfacción laboral son la clave para que empresa tenga éxito. Por esta razón, las oportunidades profesionales, la influencia laboral, el trabajo en equipo y desafío laboral se convierten en factores a considerar como factores que afectan la satisfacción laboral.

Puede argumentarse entonces, que no es la satisfacción laboral lo que produce un alto rendimiento, sino más bien que el alto rendimiento genera satisfacción en el trabajo. Por otro lado, señala Armstrong (2006) que un trabajador satisfecho no es necesariamente un trabajador productivo y que un trabajador altamente productivo no es necesariamente un trabajador satisfecho.

Las personas están motivadas para lograr ciertos objetivos y estarán satisfechas si logran estos objetivos a través de un mejor rendimiento. Ellos pueden estar aún más satisfechos si son recompensados por reconocimiento extrínseco o un sentido intrínseco de logro. Se concluye entonces que las mejoras en el rendimiento se pueden lograr dando a la gente oportunidad de realizarse, asegurándose de que tienen el conocimiento y la habilidad necesarios para cumplir con las tareas, y a su vez, recompensarlos por medios financieros o no financieros cuando alcanzan los objetivos planteados.

También se puede determinar que algunas personas pueden estar complacidas y satisfechas con su trabajo y no serán inspirados para trabajar más duro o mejor. Esto se puede dar si el trabajador logra encontrar otras formas para satisfacer sus necesidades.

2.3.2.1 Teorías de la Satisfacción laboral. Como resultado del análisis de la bibliografía referente al constructo, se pueden destacar un número de teorías relevantes para la comprensión de la Satisfacción Laboral. Entre ellas es posible resaltar las teorías sobre la motivación, las mismas que inicialmente se orientaban a las necesidades humanas. Se debe mencionar las teorías de Maslow en 1954; Alderfer en 1969; Herzberg en 1959; David McClelland en 1961 (Griffin, Phillips & Stanley, 2017). De la misma forma se puede hacer referencia a la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en 1964 (Robbins & Judge, 2013, p. 224).

> La motivación se presenta como un proceso psicológico básico que consiste en, motivos primarios, generales y secundarios que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo y en los que influyen motivadores intrínsecos y extrínsecos (Robbins & Judge, 2013, p. 220).

En la Figura 9 se resume gráficamente las diversas corrientes teóricas existentes en relación con la motivación laboral. Particularmente se muestra tres secuencias históricas. Las teorías de contenido que van desde el cambio de siglo XX, cuando algunos gerentes científicos pioneros entre ellos F. Taylor, F. Gilbreth y H. Gantt plantearon nuevos modelos de incentivos salariales procurando incentivar y motivar a sus colaboradores. Más adelante surgieron tanto el movimiento de relaciones humanas, como el de las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer (Luthans, 2011, p. 162).

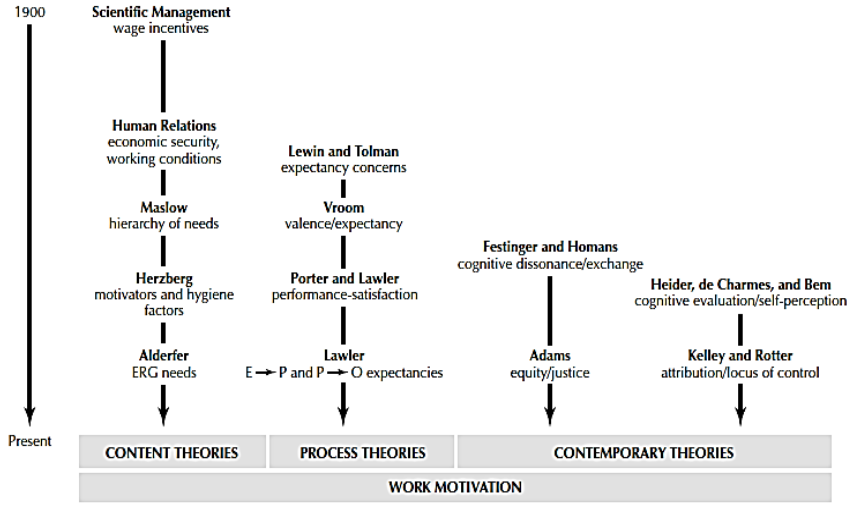


Figura 9 **Desarrollo teórico de la motivación laboral**
Fuente. Datos tomados de (Luthans, Organizational Culture, an evidence based approach, 2011)

Luthans (2011) señala en su descripción cronológica que luego aparecieron las teorías de procesos, que estaban fundamentadas en el concepto cognitivo de la expectativa y que a su vez se relacionan de manera mucho más estrecha con el trabajo pionero de los psicólogos sociales Kurt Lewin y Edward Tolman y luego los académicos del comportamiento organizacional Víctor Vroom, Lyman Porter y Ed Lawler. Posteriormente se les dio especial relevancia a los trabajos realizados acerca del constructo

equidad y justicia social u organizacional, así como a la teoría de la atribución p.162.

En el estudio de las teorías motivacionales, podemos identificar dos grupos con diferente enfoque. Por un lado, tenemos las teorías de contenido y por otro lado las teorías de procesos. En el primer caso, estas procuran analizar las causas que generan la motivación en las personas, mientras que el segundo grupo se orienta al estudio de las causas que provocan la motivación en un individuo.

a) **Teorías de la motivación: Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, (1956).**

Una de las teorías de contenido más reconocidas y referidas es la de la jerarquía de las necesidades del psicólogo Abraham Maslow, en la década de 1940, quien determinó que las necesidades humanas obedecen a un orden de jerarquía basada en su importancia, que van desde las ubicadas en la base hasta las de la parte superior (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).



Figura 10. **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Fuente. Datos tomados de (Koontz et al, 2012, pág. 391)

Maslow determinó en su teoría de la jerarquía de las necesidades que existen cinco niveles, tal como se indica en la figura 10.

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.

2. Seguridad. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

3. Sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

4. Estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, p. 203)

Si bien es cierto que en primera instancia la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow no tuvo la intención de ser relacionada directamente con la motivación, no fue sino hasta algunos años más tarde que autores como Douglas McGregor la expusieron en sus escritos de literatura gerencial (Luthans, Luthans, & Luthans, Organizational Behavior, An evidence based approach, 2015, p. 136).

Robbins & Judge (2003) señala que Maslow en su teoría de las jerarquías de las necesidades, afirma que suplir las necesidades de un determinado nivel generaría la motivación para cubrir las necesidades del siguiente nivel, sin embargo, así también puntualiza que no todas las necesidades son totalmente satisfechas.

No obstante, la teoría ha recibido las críticas y apreciaciones no tan favorables, en relación con que no ha sido verificada por la investigación empírica y además por la aparente rigidez que manifiesta. Diferentes personas pueden tener varias prioridades que determinen una jerarquía diferente y por otro lado es difícil asumir que dichas progresen de manera constante en la jerarquía. “De hecho, el propio Maslow expresó sus dudas sobre la validez de una jerarquía estrictamente ordenada” (Armstrong, 2006, p. 258).

Sin embargo, a pesar de las críticas recibidas por la teoría de Maslow, no puede dejar de reconocerse el aporte significativo que esta ha representado para el estudio de la motivación laboral y principalmente en lo que se refiere a la gerencia y la posibilidad de reconocer las necesidades de sus colaboradore (Luthans, Luthans, & Luthans, Organizational Behavior, An evidence based approach, 2015, p. 139). Esto podría significar una oportunidad para atender dichas necesidades y por ende lograr mejorar los niveles de motivación.

b) La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg.

Otra de las teorías de contenido que aportó significativamente en el estudio de la motivación fue la generada por el Frederick Herzberg, quien, realizó un amplio estudio con aproximadamente 200 profesionales de la ingeniería y la contabilidad (Luthans, Luthans, & Luthans, Organizational Behavior, An evidence based approach, 2015). Para el efecto les pidió a los participantes que contestaran esencialmente dos preguntas: ¿Cuándo se sintió particularmente bien con su trabajo? ¿Qué lo incentivó? y ¿Cuándo se sintió excepcionalmente mal con su trabajo? ¿Qué lo desanimó?



Figura 11. **Comparación de las perspectivas de satisfacción e insatisfacción**

Fuente. Datos tomados de (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 206)

Como resultado del estudio y en base a las respuestas recibidas, se determinó que las sensaciones buenas y placenteras estaban directamente relacionadas con las experiencias laborales, las oportunidades, el reconocimiento y el contenido de su trabajo. Mientras que, por otro lado, los malos sentimientos tenían asociación con el entorno o aspectos extrínsecos del trabajo como la supervisión, las políticas salariales, seguridad laboral, la normativa y las condiciones de trabajo, es decir, su contexto. Este particular fue determinante para que Herzberg llamara a los aspectos satisfactorios “factores motivadores” y a los insatisfactorios “factores de higiene” siendo estos últimos un aspecto preventivo (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, p. 207)

La figura 12 nos muestra un análisis comparativo de los aspectos puntuales y en orden de importancia que determinaron la percepción de satisfacción e insatisfacción extrema de los participantes del estudio de Herzberg.

Análisis entre factores satisfactores e insatisfactores	
Factores generadores de extrema satisfacción	**Factores generadores de extrema insatisfacción**
LOGRO	POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN
RECONOCIMIENTO	SUPERVISIÓN
TRABAJO EN SÍ	RELACIÓN CON EL SUPERVISOR
RESPONSABILIDAD	CONDICIONES LABORALES
PROGRESO	SALARIO
CRECIMIENTO	RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

Figura 12. **Comparacion de los satisfactores e insatisfactores extremos.**
Fuente. Datos tomados de (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 206)

Según Luthans (2015), a pesar de que esta teoría ha recibido muchas críticas por la manera en que se levantó la información, la confiabilidad de su metodología y las asunciones del investigador, sin embargo, se puede relacionar con la teoría de Maslow y señalar que los niveles más bajos de la pirámide son factores de higiene, los mismos que son necesario cubrir pero que no necesariamente generan satisfacción. A su vez, los niveles más altos de la pirámide se relacionan con los factores motivadores y estos sí motivan a los colaboradores en sus puestos de trabajo.

c) La teoría de las expectativas de Porter-Lawler sobre la motivación laboral.

De acuerdo con Luthans (2015) existe una asunción por parte de los autores Maslow y Herzberg respecto a la relación existente entre la satisfacción laboral y el rendimiento, en la cual ellos suponen que la satisfacción motiva a un mejor rendimiento, pero sus estudios no muestran evidencias que fundamenten dicha información. Por su lado la aparición de las teorías de procesos provee más profunda y asertiva información respecto al estudio de la motivación. “La teoría cognitiva o de procesos ciertamente

puede ser más útil para los gerentes que la teoría de las necesidades porque proporciona una guía más realista sobre las técnicas de motivación" (Armstrong, 2006, p. 259).

> En particular, el modelo de Herzberg es realmente una teoría de la satisfacción laboral, pero aun así no trata adecuadamente la relación entre satisfacción y desempeño. No fue sino hasta Porter y Lawler que la relación entre la satisfacción y el rendimiento fue tratada directamente por una teoría de la motivación. Comienzan con la premisa de que la motivación (esfuerzo o fuerza) no es igual a la satisfacción o el rendimiento. Motivación, satisfacción y el rendimiento son todas variables diferentes y se relacionan de manera diferente a lo que era tradicionalmente se asumió. (Luthans, 2011, p.167)

La figura 13 muestra la compleja interacción que existe entre tres de los factores determinantes para los colaboradores de una organización que son motivación, rendimiento y satisfacción. En la gráfica, los cuadros 1, 2 y 3 tienen que ver con el constructo cognitivo trabajado por los psicólogos sociales Lewin y Tolman, y en especial con la teoría de Vroom, que se convirtió en base para el estudio de la motivación. Luthans (2015) indica que, en este modelo se señala que el esfuerzo no incide directamente con el rendimiento, sino que en él inciden también factores como la habilidad para desempeñar la tarea, los rasgos del individuo y especialmente la percepción que se tenga respecto al rol que cumple el trabajador en la empresa.

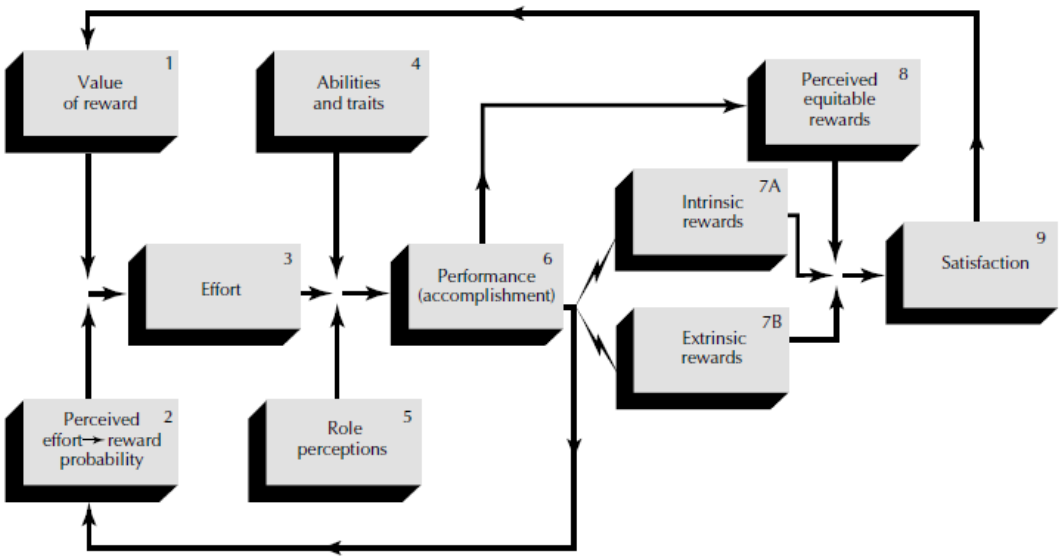


Figura 13 **Modelo de la motivación de Porter-Lawler**
Fuente. Datos obtenidos de (Luthans, Organizational Culture, an evidence based approach, 2011, pág. 168)

En este modelo se remarca el hecho de que, una vez cumplido el desempeño o labor, lo más determinante es la recompensa y la percepción que el colaborador tenga acerca de ella. Estos factores son los que realmente van a precisar la satisfacción del colaborador. Su aporte es, por ende, muy significativo en cuanto a la comprensión de la satisfacción laboral y en especial para entender la relación entre el rendimiento y la satisfacción. A pesar de esto, la teoría de las expectativas no ha sido mayormente usada en recursos humanos por su bajo impacto en la gestión (Luthans, Organizational Culture, an evidence based approach, 2011, p. 169).

d) Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Según Armstrong (2006) el concepto de expectativa está contenida en los estudios previos de Víctor Vroom, su teoría (VIE) por las siglas en inglés, valencia – expectativa – instrumentalidad, misma que señala que si un individuo hace algo, esta acción conducirá a algo más.

La teoría de las expectativas de Vroom, 1964, a pesar de haber recibido críticas, es actualmente uno de los preceptos acerca de la motivación que mayor aprobación ha recibido por parte de los investigadores (Robbins & Judge, 2013). Dicho autor plantea que "los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como bonos, aumentos de salario o ascensos; y que las recompensas cumplirán sus metas personales. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones" (p.224).

1. "Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo" (Robbins, 2013, p. 225)

Del análisis detallado de las tres relaciones se puede inferir las razones por las cuáles un buen número de trabajadores no se encuentran motivados con sus trabajos y prefieren realizar el esfuerzo necesario para simplemente mantenerse.

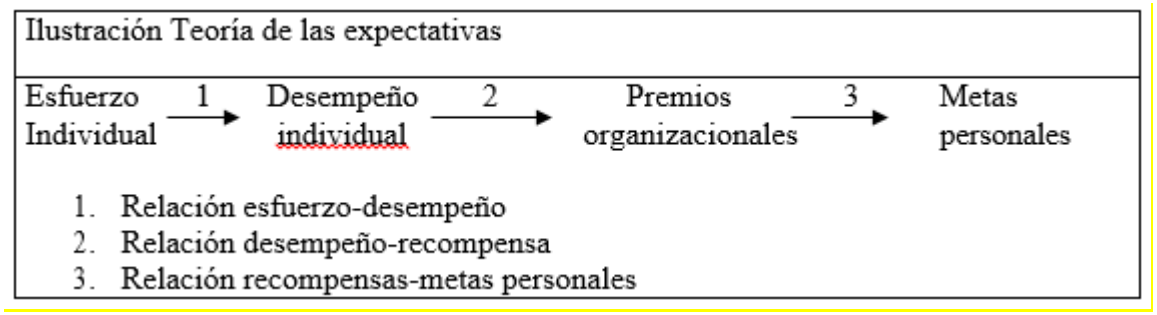


Figura 14 **Ilustración Teoría de las expectativas**
Fuente. Datos tomados de (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 224)

> “En resumen, la clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la meta de satisfacción individual” (Robbins, 1999, p. 189).

En relación con las críticas formuladas a esta teoría, se ha señalado que existen dificultades para validar tanto por la metodología como la medición realizada; además de las limitaciones que presenta en cuanto a su uso.

e) Teoría de la atribución.

Entre una de las teorías contemporáneas de la motivación del trabajo se puede señalar a la teoría de la atribución. Esta teoría está relacionada con la percepción social de las personas y el comportamiento interpersonal (Luthans, Organizational Culture, an evidence based approach, 2011, p. 174). “En esencia, el proceso de atribución refleja la necesidad de las personas de explicarse hechos como resultado de acciones deliberadas de otros, más que de visualizarlas como hechos al azar” (Hellriegel & Slocum, 2004, p. 79). Es decir que la atribución se trata de un proceso cognitivo mediante el cual existe la tendencia del individuo hacia tratar de explicar las causas por las cuales algo sucede.

Luthans (2011) indica que existen diferentes teorías de atribución, sin embargo ellas concuerdan en varias asunciones tales como el hecho de que observamos para entender nuestro mundo, tenemos la tendencia de atribuir las acciones de las personas a causas internos y externas, y así también hacemos este proceso de manera bastante lógica. Por su parte, Armstrong puntualiza “Al atribuir causas a las acciones de las personas, distinguimos entre lo que está en el poder de la persona para lograr y el efecto de la influencia ambiental” (Armstrong, 2006, p. 245).

Hay dos tipos generales de atribuciones que las personas hacen: atribuciones disposicionales, que atribuyen el comportamiento de una persona a factores internos tales como rasgos de personalidad, motivación o habilidad, y atribuciones situacionales, que atribuyen el comportamiento de una persona a factores externos como el equipamiento o las redes sociales influencia de otros. En los últimos años, las teorías de atribución han estado jugando cada vez más papel importante en el comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos. (Luthans, Organizational Culture, an evidence based approach, 2011, p. 173)

Entre las atribuciones que se identifican en el campo laboral están:

- Locus de Control, en el cual se atribuyen las causas de un evento de manera interna o externa. Por ejemplo, un trabajador que considera que los resultados de su trabajo dependen de su habilidad, experiencia y conocimiento tiene la percepción que tiene el control sobre la situación (locus de control interno). Cuando se atribuyen las causas a situaciones que están fuera de su control, como por ejemplo la suerte o el destino, se tiene un locus de control externo.

  Se ha demostrado que la teoría de la atribución tiene relevancia para explicar el comportamiento de establecimiento de metas, el desempeño del grupo, el comportamiento de liderazgo, la mala desempeño de los empleados e interpretaciones de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos que afectan su satisfacción y compromiso. (Luthans, Organizational Culture, an evidence based approach, 2011, p. 175)

- Luthans (2011) señala que otras dimensiones sugeridas por el psicólogo Bernard Weiner deben ser consideradas también en el campo laboral. Estabilidad es una de ellas, esta puede ser manifestada de manera constante o variable. Por ejemplo, los trabajadores más experimentados pudieran tener atribuciones internas estables respecto

a sus habilidades, pero por otro lado poner en evidencia atribuciones internas inestables con relación a su esfuerzo.

A pesar de la gran utilidad que tienen las teorías de la atribución para la construcción de ciencia en el campo de la psicología industrial y el comportamiento organizacional, se han referido a algunas inconsistencias o errores de dichas teorías. Entre ellas, señala Luthans (2011), el error fundamental de atribución, que tiene que ver con la tendencia a obviar poderosas situaciones externas o de contexto cuando se trata de explicar el comportamiento de otros individuos. Usualmente se les atribuye a factores internos tales como la inteligencia, la actitud de la persona, sus habilidades, la motivación e incluso su personalidad. (p.177)

2.3.2.3 Satisfacción Laboral: factores que se asocian. Es importante recalcar que no todos los trabajadores se sienten motivados por las mismas circunstancias, pues las capacidades que poseemos, los valores, la personalidad entre otras cosas determinan que son diversas las situaciones que estimulan dicha motivación (Griffin, Phillips, & Stanley, 2017). Sin embargo, se puede puntualizar que existen diferentes factores que son asociados a la satisfacción en el puesto de trabajo.

Luthans (2011) señala que entre los factores que representan una influencia para la satisfacción laboral se encuentran el trabajo mismo, las remuneraciones y compensaciones, oportunidades de promoción, la supervisión y la relación con sus pares. Armstrong (2006) por su parte, refiriendo a un estudio realizado por Purcell et al, señala la satisfacción en el trabajo se ve influenciada por las oportunidades de carrera o profesionales, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo y los desafíos planteados por el puesto de trabajo. Robbins (2013) afirma que la satisfacción laboral es más evidente cuando los puestos de trabajo ofrecen oportunidades de capacitarse, variedad en la tarea, independencia y control.

En un estudio realizado en Bangladesh en universidades privadas acerca de la satisfacción laboral académica, encontró que los tres factores que de manera significativa inciden en ella son el paquete de compensaciones, la seguridad del trabajo y las condiciones laborales Muhammad Massum (2015). Cabe indicar que para este estudio se usó un instrumento de medición que evalua apectos como: Paquete de compensaciones, crecimiento profesional, apoyo de la supervisión, condiciones laborales, cohesión en los equipos de trabajo, seguridad en el trabajo, capacitaciones y crecimiento y las políticas y cultura organizacional. El modelo usado fue diseñado por KL Gibson.

Para realizar un análisis por facetas de la satisfacción laboral, es necesario entonces definir cada uno de los aspectos que se consideran más relevantes, en relación a la investigación realizada hasta el momento.

El trabajo en si, es el primero a analizar y es pertinente considerarlo desde su diseño, pues de acuerdo a lo que indica Griffin et al. (2017) “los puestos bien diseñados pueden tener un efecto positivo en la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral de quienes lo desempeñan” (p. 209). Este factor tiene que ver además con “la medida en que el trabajo proporciona al individuo tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje y la posibilidad de aceptar la responsabilidad” (Luthans, 2011,p. 141). En un estudio realizado a nivel de universidades en Pakistan, por Din, Zaman, & Nawaz (2010), se estableció que la mayoría de empleados tiende a preferir trabajos en los cuales ellos puedan poner de manifiesto sus habilidades y capacidades, se les ofrezca una variedad de tareas y además que puedan recibir retroalimentación en cuanto a la forma en que realizaron la tarea.

El pago o paquete salarial es un factor que se considera como uno de los de mayor impacto o influencia en la satisfacción laboral y se refiere a las

remuneraciones y compensaciones entregada por el empleador. Junto a ella y de manera contraria, autores como Robbins (2013), indican que existen evidencias de que este factor no es necesariamente uno de los de mayor influencia. “Los puestos de trabajo bien remunerados no tienen niveles promedio de satisfacción mucho más altos que aquellos en que se paga considerablemente menos” (p.81).

Participación de los empleados es “involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa” (Koontz et al., 2012, p. 404), por lo cual el mismo representa un generador de motivación ya que se otorga al empleado la oportunidad de decidir sobre su propio trabajo. En cierta manera es una forma de reconocimiento dirigida a satisfacer las necesidades de afiliación.

Promoción, se refiere a la oportunidad de escalar o crecer dentro de la organización y es un agente importante para la retención de colaboradores en las empresas. Muhammad (2015) señala que cuando los colegiados perciben dificultades para ser promovidos, se genera un sentimiento de insatisfacción. Esta situación se repite en universidades privadas y públicas.

Supervisión se refiere a la relación resultante del liderazgo, dirección y coordinación entre los supervisores y los trabajadores. Los supervisores se encargan de guiar a sus subordinados a cumplir con la cantidad y calidad de trabajo asignado en el tiempo estipulado, a la vez que cuidan de suplir las necesidades que se presenten y mantener levantada la moral del equipo de colaboradores (Din et al., 2010). A su vez, Muhammad (2015) puntualiza que se ha encontrado evidencias de que existe una relación afirmativa entre la supervisión y la satisfacción laboral de académicos universitarios.

Ambiente organizacional o clima laboral se relaciona con varios aspectos que tienen que ver con el diseño físico del lugar de trabajo, las interacciones con los compañeros y la forma en que los trabajadores se comportan con los clientes u otras personas en asuntos de la organización (Luthans, 2011). La influencia que ejerce este factor es tan determinante que va más allá de la satisfacción laboral y trasciende en los niveles de productividad, como señala en su estudio Din et al. (2010).

Es importante señalar también que existen factores que inciden negativamente en la percepción de satisfacción laboral, entre ellos podemos contar la carga de trabajo, las políticas internas, la cultura organizacional, y el ambiente laboral. Además, la insatisfacción laboral se relaciona directamente con el comportamiento de los trabajadores y se evidencia en la angustia, el ausentismo, la rotación y el desempeño laboral (Muhammad, 2015)

2.3.3 La gestión del docente universitario.

La gestión docente a nivel de educación superior, obediente a los cambios que propone el nuevo milenio, cumple con nuevos roles que le permitan cumplir con el objetivo primordial de formar profesionalmente a sus estudiantes. En la actualidad, más allá de la actividad académica misma, se hace necesaria su participación eficiente en la preparación de proyectos académicos, en la motivación del estudiante en la búsqueda del aprendizaje a través de la investigación y la gestión de dichos aprendizajes en beneficio de la comunidad. “La gestión del docente implica la capacidad de desarrollar en el alumno la investigación, así como; la extensión Universitaria” (Gamarra Zalazar, 2014, p. 5).

Por otro lado, considerando la realidad del estudiante contemporáneo, cuyas necesidades y expectativas obedecen a las de una nueva generación identificada no solamente con los cambios tecnológicos, sino que además

lleva características de un yo ensimismado donde existe una gran competencia por captar la atención de las personas, hace de la actividad docente asuma nuevos desafíos. Como lo indica Sancho (2011) “ahora, el umbral para captar el interés y la atención del alumnado está mucho más alto” (p. 19).

2.3.3.1 Concepto de Satisfacción Laboral Docente.

Si bien el constructo, satisfacción laboral, ha sido previamente analizado en este trabajo; es necesario contextualizar la realidad de la labor docente e identificar las dimensiones que la caracterizan. Muhammad (2015), refiriendo a Armstrong, determina que la satisfacción laboral está dada en términos de la creación o generación de un sentimiento favorable hacia la organización o el ambiente laboral, de tal manera que se evidencie en un mayor compromiso a creer en los objetivos planteados y que además se vea motivado a identificarse con ellos y a hacerlos suyos.

En la consideración de los factores que inciden en esta variable no se puede dejar de lado la personalidad, ya que de acuerdo a lo que señala Caballero (2002) refiriendo a Pardon, indica que “La personalidad no es un ‘ente’ abstracto, sino que se hace presente y se realiza en la interacción con el medio” (p. 8). Así también precisa que los efectos negativos que se pudieran presentar en cuanto a la estabilidad emocional generados por el ejercicio docente son tensión, estrés y malestar.

Sin embargo en base a estudios previos realizados, se ha podido comprobar que existen evidencias de niveles altos de satisfacción laboral así como de motivación en cuanto a la docencia y los diferente aspectos en los cuales repercute, como se señala en el siguiente estudio: “La Satisfacción del Profesorado universitario es una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de

creación del saber, de libertad científica, de disfrute en el trabajo mismo" (Torrado Fonseca, Triadó Ivern, Aparicio Chueca, & Freixa Niella, 2015).

2.3.3.2 Factores asociados a la Satisfacción Laboral Docente.

Con relación a la labor que los docentes realizan en su ejercicio cotidiano y tomando en consideración lo que señala el estudio realizado en Turquía, se pueden determinar que existen tres grupos de factores afines con la satisfacción laboral:

- Factores externos, entre los que se encuentran el salario, las condiciones de trabajo, las promociones, las relaciones con pares y superiores y la cultura organizacional y su estructura.
- Factores internos, que incluyen la diversidad de habilidades que se requieren para realizar el trabajo, la identificación con la tarea, autonomía y retroalimentación del trabajo.
- Factores personales, estos son relacionado con aspectos demográficas tales como sexo, edad, nivel de educación, etc. y situaciones individuales tales como personalidad, incentivos, conocimientos y destrezas (Colakoglu & Atabay, 2014, p. 187).

Fuentes Lagos (2002), en referencia a varios autores, ilustra varias aristas que se consideran importantes en el ejercicio académico del docente, y en las que relaciona por un lado los aspectos académicos, tal como la comprensión y el conocimiento de la materia, por otro lado la situación del aula y los estudiantes y finalmente las condiciones particulares del mismo profesor.

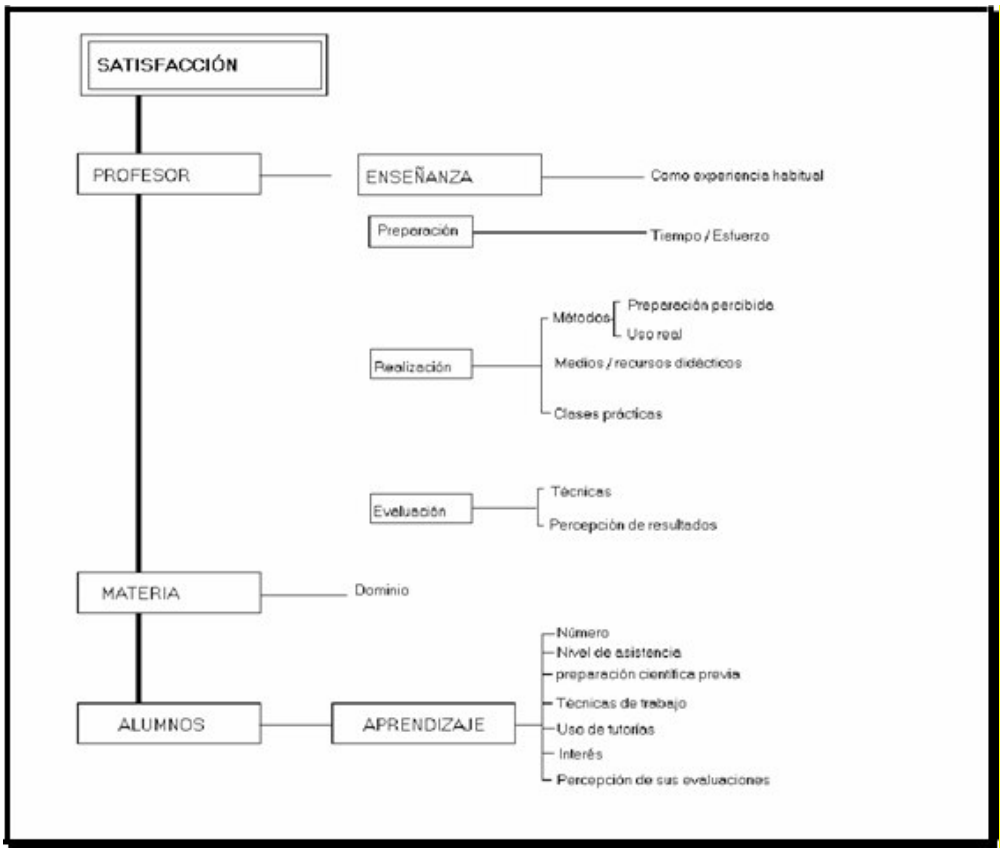


Figura 15. **Aspectos sobre docencia universitaria.**
Fuente. Datos tomados de (Fuentes Lagos, Incidencia de la Satisfacción Laboral docente en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. Tesis Doctoral, 2002)

Aspecto fundamental tiene que ver con la constante capacitación del cuerpo colegiado y los esfuerzos que la institución realice en este sentido. Como menciona Rodríguez, citando a Pérez,

> “el conocimiento profesional del docente debe estar en continua evolución y perfeccionamiento derivadas de las exigencias actuales relacionadas con el incremento acelerado del conocimiento científico, la evolución de la sociedad y sus estructuras, los modelos de producción, distribución y organización, que demandan cambios en las formas de pensar, sentir y actuar de las nuevas generaciones; se requiere entonces, el desarrollo continuo del conocimiento profesional del docente, que le capacite para intervenir y reflexionar sobre su propia práctica y sobre el valor y pertinencia de los proyectos educativos que desarrolla.” (Rodríguez Gómez, 2015, pág)

2.3.3.2 Dimensiones de la Satisfacción Laboral Docente.

Las dimensiones que se consideran, luego de haber realizado la revisión bibliográfica para el estudio actual y las condiciones presentes en la realidad del entorno educativo ecuatoriano, son:

Docencia: en cuanto a su raíz epistemológica significa enseñar y viene del latín “docere”. La docencia concierne de manera directa a la acción de enseñar y en cuanto a la educación a nivel superior se refiere, se la debe definir como el conjunto de procesos mediante el cual se indaga, adquiere y construye nuevos saberes. Su objetivo principal es dotar al estudiante de herramientas necesarias que procuren su autonomía en el aprendizaje y desarrollen capacidades de reflexión que les permita desenvolverse a nivel profesional.

Para alcanzar su cometido, la docencia debe seguir un plan de estudio en el que se determinen las estrategias,

En cuanto a la evaluación de docentes en instituciones educativas, de manera coherente, se alinea con las políticas institucionales y con las disposiciones que a nivel gubernamental se establecen, en aras de lograr la misión establecida. Es así como, acorde con las particularidades del contexto institucional, se consideran aspectos relevantes en relación a las necesidades y características de cada institución.

> “La evaluación de la docencia como práctica social constituye un recurso fundamental para la mejora de los procesos educativos, en la medida en que se conceptualice como una oportunidad de reflexionar y cuestionar las características que se consideran esenciales en las experiencias de enseñar y aprender” se determina en un estudio realizado acerca de la evaluación educativa (RED IBEROAMERICANA

DE INVESTIGADORES DE LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA, 2008, p. 136).

Investigación: tiene su origen en el latín “investigare” y es básicamente el acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo nuevo. “Permite hacer mención al conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático con la intención de incrementar conocimientos sobre un asunto determinado” (Gamarra Zalazar, 2014, p.4).

Los requerimientos con relación a las necesidades de la sociedad del conocimiento suponen renovados desafíos para la investigación educativa, la misma que está llamada a tener una participación protagónica en la generación de cambios e innovaciones.

El impulso que actualmente se le da a este enfoque, remarca la importancia en la generación, difusión y uso del conocimiento en base a la interacción directa entre investigadores y usuarios, así como la relevancia que ha adquirido para el desarrollo, planificación y toma de decisiones. De este modo, la investigación constituye uno de los fines esenciales de la universidad.

En la actualidad, la educación superior, considerando de manera puntual su naturaleza científica, es fundamentada principalmente por la construcción de conocimiento científico y avance tecnológico. La investigación, por ende, se constituye en pilar fundamental en procura del mejoramiento del saber y el encontrar soluciones a los problemas del entorno y optimizar la labor académica en su esencia formativa.

Las líneas de investigación que se presentan van dirigidas tanto a los campos humanísticos como técnicos, pasando por áreas como la educación, desarrollo e innovación, economía y ciencias empresariales, protección ambiental, interculturalidad, entre otros.

En este sentido, la Institución no sólo que promueve la investigación a través de una estructura y planificación establecida y adecuada a las necesidades del estudiante y del docente, sino que además se la promueve a través de reconocimientos y publicaciones de los trabajos en las diferentes editoriales con que cuenta. (Universidad Politécnica Salesiana, 2017)

En un estudio realizado en México acerca de la investigación educativa, se señala la relevancia que ahora tiene esta actividad en términos de la meritocracia atribuida y de la relevancia que conlleva el pertenecer a los grupos de investigación. (Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 2003)

Extensión: Se refiere a la actuación de la Universidad en el campo de la vinculación con la sociedad en aras de dar respuestas, a través de la interacción académica y los hallazgos y resultados alcanzados, a las situaciones problemáticas particulares de cada sociedad y así enriquecer y dar nuevo giro a la actividad académica de manera integral. (Gamarra Zalazar, 2014).

En el ámbito universitario ecuatoriano, las actividades administrativas relacionadas a la actividad docente están también enmarcadas en los planes de vinculación con la sociedad, gestión de acreditación, titulación y educación continua. Con relación a la vinculación, se indica que:

> Las relaciones entre la Universidad y la Sociedad se suceden de diferentes formas. En algunas oportunidades se desarrollan procesos

> que no necesariamente involucran los proyectos curriculares, o por lo menos no los afectan directamente; en otras, las vinculaciones surgen dentro de los programas académicos y comprometen el conjunto del proyecto curricular. Sin duda, en estas dos formas existen diferencias importantes. De igual manera, las universidades, por diversas razones, ya sean estas relacionadas con las políticas del Estado, como los recortes presupuestales y la necesidad de obtener recursos para financiar su funcionamiento, o por la naturaleza misma de la institución, que privilegia algún sector económico o social en particular, muestra una perspectiva que marca su accionar. De allí que se pueda hablar de una perspectiva social, cuando la Universidad favorece la vinculación con sectores sociales vulnerables, impulsa la extensión solidaria e investiga para elevar la calidad de vida del conjunto de la población" (Magallón PLata, 2006, p. 79).

Relación personal con los pares: Aspecto importante que tiene que ver con la necesidad de afiliación, innato del ser humano, pero a la vez, la percepción de bienestar que pueda generarse producto de las relaciones interpersonales. Considérese para el efecto la relación entre docentes y con los superiores. Este aspecto importante es considerado en el estudio de las ciencias administrativas, tanto en situaciones que tienen que ver con el liderazgo, la formación de equipos de trabajo e inclusive el desarrollo organizacional y se puede convertir en una fortaleza para la cohesión del grupo.

Relación personal profesor-alumno: La relación docente-alumno es considerada parte fundamental en el proceso enseñanza aprendizaje, pues a pesar de su complejidad, esta involucra y depende de las actitudes con las cuales se las desee construir. Se la identifica como elemento o factor preponderante en la obtención de los objetivos planteados en la educación, pues ejerce gran influencia en los resultados del proceso. Cabe destacar que

gran responsabilidad en la construcción de esta relación la lleva el docente, cuya actitud positiva se verá reflejada en la respuesta de los estudiantes.

De aquí la importancia que debe cumplir el rol que desempeña el docente en el desarrollo de las capacidades y habilidades de sus estudiantes, obedientes de lo que dictamina su vocación especial hacia tan delicada labor. Su rol se convierte de esta manera en un instrumento eficaz de la enseñanza. (Prieto Fernández, 2013)

Según Prieto Fernández, más allá de los roles que se supone desempeñan los docentes, a nivel universitario existe una realidad innegable y es que muchos de ellos tienen una gran preparación profesional, pero sin embargo esto no significa que posean las habilidades de transmitir conocimiento. Es por esto que se hace imperiosa la necesidad de preparación con herramientas sicopedagógicas que ayuden al desenvolvimiento profesional del docente.

Entre los roles que se el docente universitario tiene que cumplir, está el académico, el cual ya plantea nuevos desafíos por la realidad actual en el que se desempeña. Si consideramos aspectos como la tecnología, las características de las nuevas generaciones y los cambios que en medio de la globalización se dan a nivel mundial, se determina entonces la necesidad de plantear nuevas estrategias para cumplir con las demandas que la sociedad actual establece.

Por otro lado, y como parte del proceso de enseñanza, se hace necesario también que el docente cumpla con el rol de orientador, el mismo que se le endosa debido a su capacidad, conocimientos y nivel de influencia que tiene con sus estudiantes. Como indica Prieto (2013) “desde este papel se le ve como el facilitador de las diversas situaciones que puedan

presentarse durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que es el encargado de guiar al estudiante en todo ellos" (p. 51)

Para cumplir con esta labor y asumir los roles antes mencionados es necesario que el docente tenga a su haber una serie de cualidades que le permitan desempeñarse en el marco del respeto, la responsabilidad, la confianza y la capacidad de valorar los esfuerzos que sus estudiantes hacen por alcanzar los objetivos. En ese sentido, como menciona Prieto, el docente debe hacer gala de madurez emocional, relacionada con la aceptación, la empatía, la autenticidad, la capacidad de escucha y el respeto. Así también se debe evidenciar la existencia de factores como una clara comprensión de sí mismo, la cordialidad manifiesta con sus pares y estudiantes, la confianza, su profesionalismo, un apropiado manejo de tensión y del estrés, culminando con la resolución de conflictos. (p. 53)

En cuanto al alumno, se debe precisar que, en el nuevo paradigma de la educación, este cumple una participación más activa en el aula, donde se ha convertido en el constructor de su propio conocimiento. En este contexto, el estudiante tiene la oportunidad de formar equipos y realizar investigaciones, comparar y contratar información, apoyado de la orientación de sus docentes,

Es en este contexto que, la relación docente – alumno se construye, tomando en consideración tanto las competencias profesionales del profesor y la formación que demandan los estudiantes universitarios, como las condiciones que ofrece el medio y la influencia que la cultura tiene en cada centro de educación superior.

Perspectiva sociolaboral: La universidad es un centro de educación y entrenamiento, en el cual los docentes ponen de manifiesto sus conocimientos científicos y realizan tareas direccionadas a proporcionar a sus estudiantes la guía necesaria para que ellos puedan también desarrollar sus habilidades intelectuales y pensamiento científico. Este contexto genera

también expectativas o aspiraciones en cuanto a las condiciones sociolaborales en que los docentes aspiran desenvolverse, así como también la universidad en su rol institucional genera expectativas respecto al desempeño docente. Colakoglu & Atabay (2014) refieren una tabla de Kotler en la que se indican las expectativas tanto de los docentes como por parte de la institución:

EXPECTATIVAS DEL SUJETO EN RELACIÓN A SU PUESTO DE TRABAJO.	EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO AL SUJETO
• Salario. • Oportunidades de desarrollo personal. • Descripción del puesto de trabajo. • Beneficios de seguridad social y ambiental. • Apoyo de sus pares. • Esfuerzo claro y correcto.	• Día de trabajo honesto. • Lealtad organizacional. • Iniciativa y asertividad. • Compatibilidad con las normas institucionales. • Flexibilidad y disposición a aprender y a desarrollarse.

Figura 16 Expectativas laborales de los docentes e instituciones.
Fuente. Datos tomados de (Colakoglu & Atabay, 2014)

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipología del estudio

La actual investigación es de tipo básico con relación a su grado de abstracción, la cual ha sido realizada con el propósito de fin ampliar el conocimiento científico, sin pretender, de manera inmediata, alguna aplicación de carácter práctico. En sí, ella procura el aporte a conocimientos existentes con elementos teóricos, los mismos que quedan a disponibilidad de quienes se propongan ahondar en la investigación.

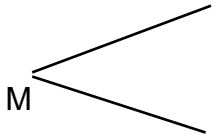
Esta investigación de acuerdo con su naturaleza de la información, y por el estudio realizado posee el enfoque cuantitativo, ya que la recolección de datos que permitieron comprobar las hipótesis se realizó en base a la medición numérica y el análisis estadístico. De esta forma se permite verificar el comportamiento de las variables y la comprobación del constructo teórico (Hernandez Sampieri, 2010).

De acuerdo con su orientación el presente trabajo ha sido alineada en las conclusiones, donde son determinadas las interacciones y la correlación de las variables intervinientes.

En base al periodo en el cual se realizó la investigación, se determina que la misma es transversal, dado que la data ha sido trabajada en la Universidad en un solo momento en procura de determinar la dependencia existente entre las variables.

En cuanto al diseño, y dada la inexistencia de manipulación de las variables, se determina que esta investigación es no experimental. En el proceso, el investigador realizó el estudio de las variables en su estado normal (Hernandez Sampieri, 2010).

El siguiente esquema nos detalla el diseño de la investigación.



O_1 Cultura Organizacional

r

O_2 Satisfacción laboral educativo

Donde:

M = muestra

O_1 = observación de la variable 1

O_2 = observación de la variable 2

r = relación entre las dos variables

Permitiendo identificar hasta qué punto los cambios de una variable dependen de las variaciones de la otra, como lo señala en el orden de ideas.

3.2 Identificación de variables

3.2.1 Cultura Organizacional

Según la función que cumple en la hipótesis, es la variable independiente, como fuerza importante para influir en el comportamiento y el desempeño en la Institución.

Según su naturaleza es una variable atributiva, por la responsabilidad en el desempeño, el compromiso con los objetivos y el sentido de pertenencia entre otros.

Según su amplitud es una variable interactiva, porque debe establecer afinidad con las organizaciones y Construcción hacia un sentimiento positivo o negativo al desenvolver un sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Según el método de estudio cualitativo debido al énfasis que le pone a cada institución, en cuanto a la comunicación, la toma de decisiones para mejorar la estructura organizacional.

3.2.2 Satisfacción Laboral

Según la situación que cumple en la hipótesis es variable dependiente, la ser considerada en la presente investigación como consecuencia de lo producido por la variable independiente trabajada.

Según su naturaleza es una investigación causal; de acuerdo a los incentivos, reconocimientos promociones, del trabajo por sí mismo, según las necesidades del personal y los objetivos que estos tengan.

Según su amplitud de las unidades de observación es una variable fusionada, debido al proceso estable y regular a lo largo del tiempo para investigación.

Según su método es una investigación cuantitativa por la intervención que tiene que evidencian los procesos en factores como la persistencia, dirección e intensidad realizada por el trabajador para alcanzar un objetivo.

3.3 Operacionalización de variables

X.- Cultura Organizacional.- Se define como “el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 263).

Para investigar la cultura hay que realizar una inmersión en la organización, ser uno más dentro de ella.

X_1 Involucramiento.- Es aquella que tiene la facultad de orientación al equipo, para mejorar su desarrollo y capacidades exigida por la institución.

X_2 Consistencia.- es aquella que establece los valores centrales y fundamentales de acuerdo a las normas internas de la institución en coordinación e integración del personal responsable.

X_3 Adaptabilidad.- Es aquella que crea el cambio en la institución, con un enfoque positivo, en cuanto al aprendizaje organizacional en la institución.

X_4 Misión.- Es aquella que cumple una meta impartida por la Dirección e intensión, hacia una visión estratégica, para el cumplimiento de Objetivos y metas a corto mediano plazo.

Y: Satisfacción Laboral

Una serie de elementos afectan negativamente a los docentes, generando una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Según Maslow (1991) “el ser humano raramente alcanza un grado de satisfacción completa, excepto en breves periodos de tiempo”. (p. 121)

Y_1 Docencia.- es aquel profesional que brinda su conocimiento de manera explícita; además de realizar acciones referentes a la enseñanza - aprendizaje**.**

Y_2 Investigación,- Es la acción y/o efecto de investigar algún tema en específico.

Y_3 Relaciones interpersonales.- Se considera las relaciones entre colegas (docentes) en su centro de laborales y con la institución en cuanto al cumplimiento de sus funciones.

Y_4 Condiciones Socio-laborales.- El desempeño, tiene mucho que ver con los aspectos económicos, jurídicos y sociales.

Y_5 Gestión.- Se evalúa el proceso, acompañado de la responsabilidad; según la asunción y ejercicio de responsabilidades que este genera, por su posición.

3.4 Unidad de Análisis

La institución represada como objeto de estudio de la presente investigación es la Universidad Politécnica Salesiana, cuenta con 1003 docentes (100%); Encontrándose un grupo representativo por 75.2% en planilla (titulares); y ocupan los cargos de principales (21), Agregados 37 y 696 auxiliares. (Ver figura 16).

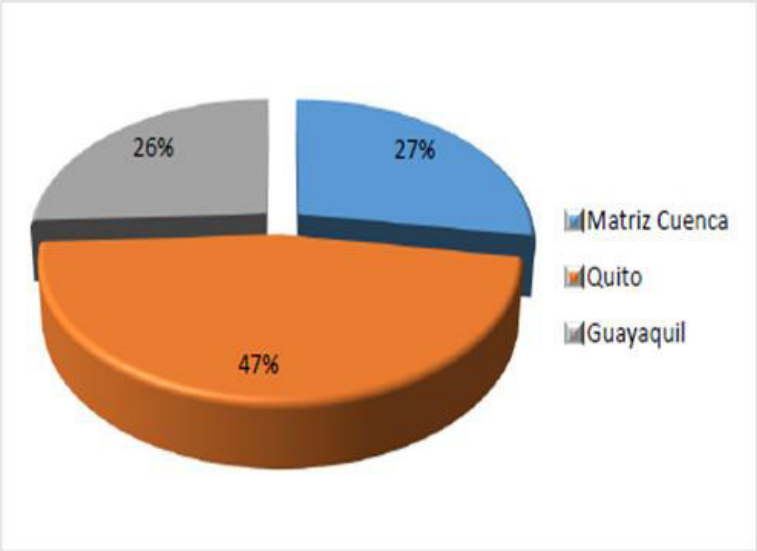


Figura 17 **Distribución de la plana docente por sede.**
Fuente: UPS-Secretaría Técnica de Estadísticas

Cabe resaltar que la universidad cuenta con el 76.8% de docentes a tiempo completo, correspondiente al incremento de 6.8% porcentuales al año anterior (ver figura 17).

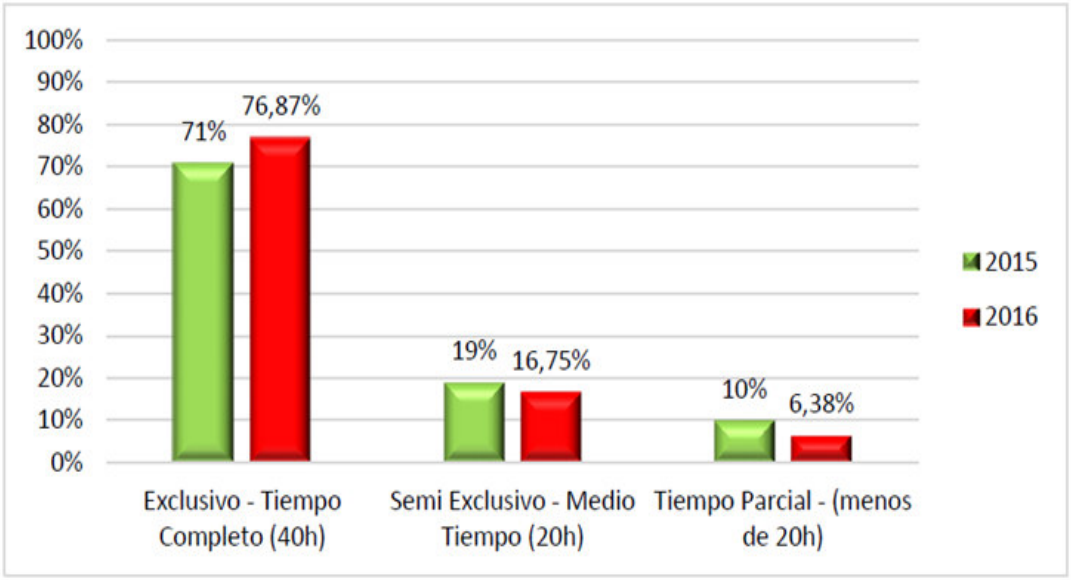


Figura 18 **Disponibilidad docente 2015-2016**
Fuente. UPS-Secretaría Técnica de Estadísticas

Asimismo, la Universidad resalta a su plana docente como legítima, estable y comprometida con la identidad y fines institucionales.

3.5 Población de estudio

Según Hernández, et al. (2014) “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. La presente investigación fue realizada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

La población objetiva son los docentes que laboran en sus tres sedes, Cuenca, Guayaquil y Quito de la mencionada universidad, quienes se encuentran distribuidos en la tabla 1:

Tabla 1: ***Número de docentes distribuidos por sede.***

Titulares	**Número de Docentes**
Principales	21
Agregados	37
Auxiliares	696
Total	754

Fuente: elaboración propia.

La selección del docente fue bajo el criterio de titular; en donde son clasificados como docentes profesionales y que se encuentran y están en planilla.

Se excluyeron a todos aquellos docentes que se encuentran en calidad de contratados, por temporadas cortas o en tiempos de campañas, que están presentes desde el año 2016 en la Universidad siendo un 24.8% (249).

3.6 Tamaño de la muestra

Según Hernández, et al. (2014) “la muestra es, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto de tipologías al que citamos población” (p 175).

En esta investigación se ejecutó el muestreo probabilístico ya que se realizó con un número reducido de personas, extraídas de la población.

Para Villegas, Marroquín, Del Castillo, Sánchez (2014) “el muestreo probabilístico es el muestreo técnico que permite que todos los miembros de la población seleccionada para el trabajo tengan la misma posibilidad de ser considerados en la muestra o estadística” (p.146).

De acuerdo con lo expuesto la dinámica realidad de los entornos universitarios marca significativas diferencias para nuestro estudio, debido a su naturaleza y por ende marca la necesidad de calcular el tamaño de la muestra al momento de aplicar los instrumentos.

$$n = \frac{N * Zu^2\, p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N= Total de la población

Z_a= 1.96 al cuadrado

p= Proporción esperada

q= 1-p8

d= Precisión

3.7 Selección de la muestra

Se procede a reemplazar la información la información anteriormente expuesta con los siguientes datos:

$$n = \frac{1003 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2\,(1003-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

n= 168

La muestra en esta investigación está representada por n = 168 docentes distribuidos en las tres sedes de la Universidad Politécnica

Salesiana Cuenca, Quito y Guayaquil; que tengan el cargo de Principales, Agregados y/o Auxiliares.

3.8 Técnicas de recolección de datos

Alvira (2011) determina que la encuesta es básicamente una técnica usada para la recolección de información. De esta forma, se procura que los datos sean obtenidos conforme a una debida planificación en la cual es importante priorizar que el recurso humano usado en la recopilación sea idóneo. En este caso lo constituyen los docentes que laboran en la en las tres sedes de la UPS en Ecuador.

Según sostienen Sánchez & Reyes M (2015), “los instrumentos son aquellas herramientas que se usan para la obtención de la información necesaria para la investigación; acerca del cuestionario, sostuvieron que son instrumentos de formato escrito con interrogantes ligadas al objetivo de la investigación” (p.164).

Para tal efecto se empleó como instrumento de medición el cuestionario, (Ver anexo 2) priorizando las preguntas cerradas las mismas que han sido congruentes con el planteamiento del problema para la comprobación de relaciones con cada una de las dimensiones y variables estudiadas, estudiadas en donde se explicará el comportamiento de cada uno y concluir con eficiencia el presente estudio sobre la dar respuesta efectiva a las hipótesis previamente formuladas.

3.9 Fiabilidad de los Instrumentos

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos se hizo uso del alfa de Cronbach; por su parte, para interpretar la evaluación se aplicó los niveles de confiablidad establecidos por George y Mallery (George & Mallery, 2003).

Hernández et al. (2010) señala que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

Tabla 2: ***Interpretación de valores de Alfa de Cronbach según George y Mallery (2003)***

valores de alfa de Cronbach	**niveles**
α ≥ 0.9	Es excelente
0.9 > α ≥ 0.8	Es bueno
0.8 > α ≥ 0.7	Es Aceptable
0.7 > α ≥ 0.6	Es Cuestionable
0.6 > α ≥ 0.5	Es pobre
0.5 > α	Es inaceptable

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: ***Confiabilidad de la variable 1: Cultura Organizacional***

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,859	26

Nota: La fuente se obtuve de los resultados de la prueba piloto.

Interpretación

De la tabla 3: siendo los resultados de alfa de cronbach superiores a 0,8 obteniéndose un valor de 0,859 se puede decir que la confiabilidad es buena.

Tabla 4: ***Confiabilidad de la variable 2: Satisfacción Laboral***

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,864	26

Nota: La fuente se obtuve de los resultados de la prueba piloto.

Interpretación

De la tabla 4: siendo los resultados de alfa de cronbach superiores 0,8 obteniendo un valor de 0,864 se puede decir que la confiabilidad es buena.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

En términos de Cultura Organizacional, el 65% de los encuestados la considera buena y un 29.2% la considera regular, dejando evidente la fortaleza que ella representa para la Institución. Sin embargo, como datos a tomar en cuenta, en el rango neutral, tanto en los indicadores de involucramiento, consistencia y misión se registran valores superiores al 20%, con lo cual podemos considerar una oportunidad para mejorar.

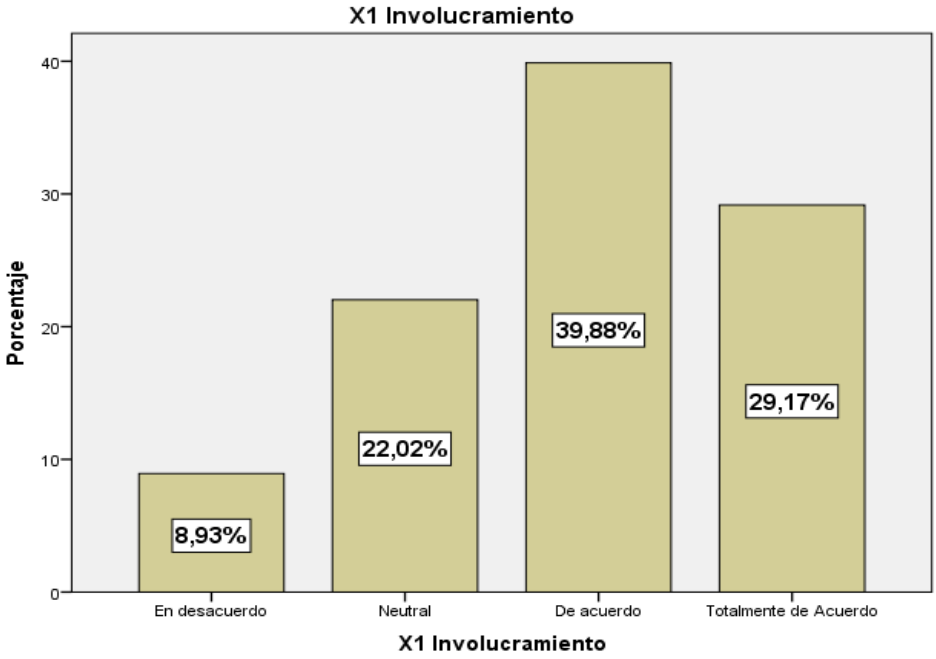
En cuanto a satisfacción laboral, los hallazgos más relevantes indican que casi la mitad del cuerpo docente se encuentra satisfecho y muy satisfecho, aunque un 20,24% determina no encontrarse ni satisfechos ni insatisfechos. Las dimensiones con más alto rango de satisfacción fueron las de Relaciones Interpersonales y las de Gestión, mientras que las Condiciones Sociolaborales presentan un considerable porcentaje de encuestados que indican no estar ni satisfechos ni insatisfechos.

4.1.1. Análisis descriptivo de la variable X: Cultura Organizacional y sus Dimensiones X1 Involucramiento, X2 Consistencia, X3 Adaptabilidad y X4 Misión.

Tabla 5: ***Grado de Involucramiento en la Cultura Organizacional.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	8,9	8,9	8,9
	Neutral	37	22,0	22,0	31,0
	De acuerdo	67	39,9	39,9	70,8
	Totalmente de Acuerdo	49	29,2	29,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos.



Fuente: Base de datos.

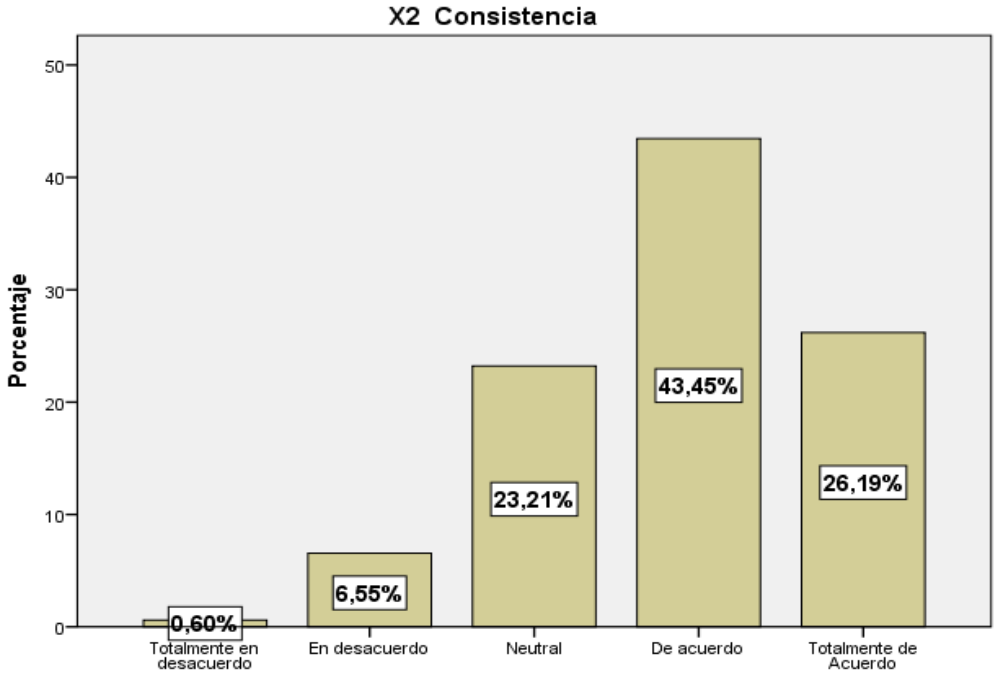
Figura 1: ***Grado de Involucramiento en la Cultura Organizacional.***

En la tabla 5 y figura 1, se muestra que del 100%(168) de los encuestados sobre grado de involucramiento en la Cultura Organizacional; el 8.9% (15) están en desacuerdo, el 22.0% (37) esta neutral, el 39.9% (67) están en de acuerdo y el 29.2% (49) están totalmente de acuerdo.

Tabla 6: ***Grado de Consistencia en la Cultura Organizacional.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,6	,6	,6
	En desacuerdo	11	6,5	6,5	7,1
	Neutral	39	23,2	23,2	30,4
	De acuerdo	73	43,5	43,5	73,8
	Totalmente de Acuerdo	44	26,2	26,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: B ase de datos.



Fuente: Base de Datos

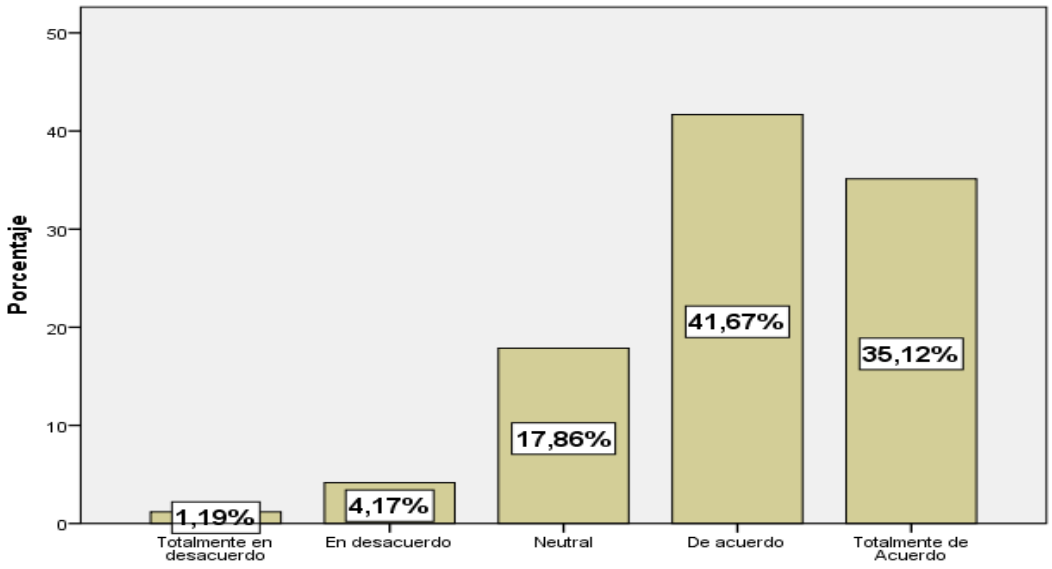
Figura 2: **Grado de Consistencia en la Cultura Organizacional.**

En la tabla 6 y figura 2 se evidencia que del 100% (168) de los encuestados sobre grado de consistencia en la cultura organizacional; el 0.6% (1) están totalmente en desacuerdo, el 6.5% (11) están en desacuerdo, el 23.2% (39) están Neutral, el 43.5% (73) están de acuerdo, y el 26.2% (44) están totalmente de acuerdo). Esto quiere decir que la gran mayoría están de acuerdo.

Tabla 7: ***Grado de Adaptabilidad en la Cultura Organizacional.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	7	4,2	4,2	5,4
	Neutral	30	17,9	17,9	23,2
	De acuerdo	70	41,7	41,7	64,9
	Totalmente de Acuerdo	59	35,1	35,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: B ase de datos.



Fuente: Base de Datos

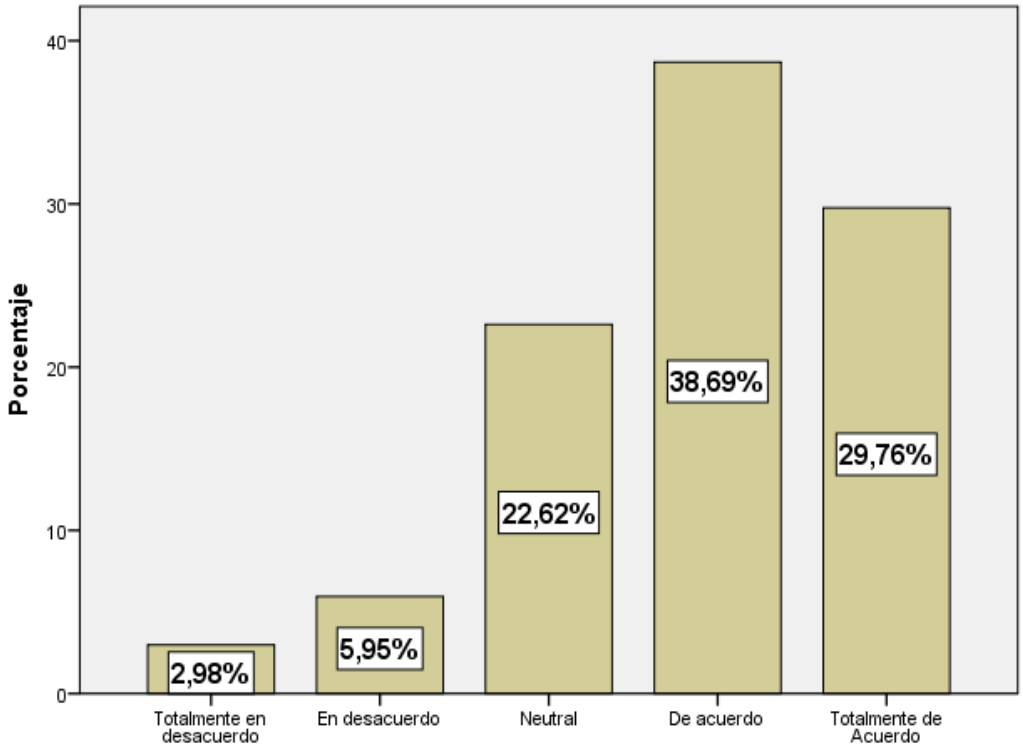
Figura 3: **Grado de Adaptabilidad en la Cultura Organizacional.**

En la tabla 7 y figura 3 se observa que del 100% (168) de los encuestados sobre grado de adaptabilidad en la cultura organizacional; el 1.2% (2) están totalmente en desacuerdo, el 4.2% (7) están en desacuerdo, el 17.9% (30), el 41.7% (70) están de acuerdo y el 35.1% (59) están totalmente de acuerdo. En conclusión la mayoría están de acuerdo.

Tabla 8: ***La Misión en la Cultura Organizacional.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	3,0	3,0	3,0
	En desacuerdo	10	6,0	6,0	8,9
	Neutral	38	22,6	22,6	31,5
	De acuerdo	65	38,7	38,7	70,2
	Totalmente de Acuerdo	50	29,8	29,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: B ase de datos.



Fuente: Elaboración propia.

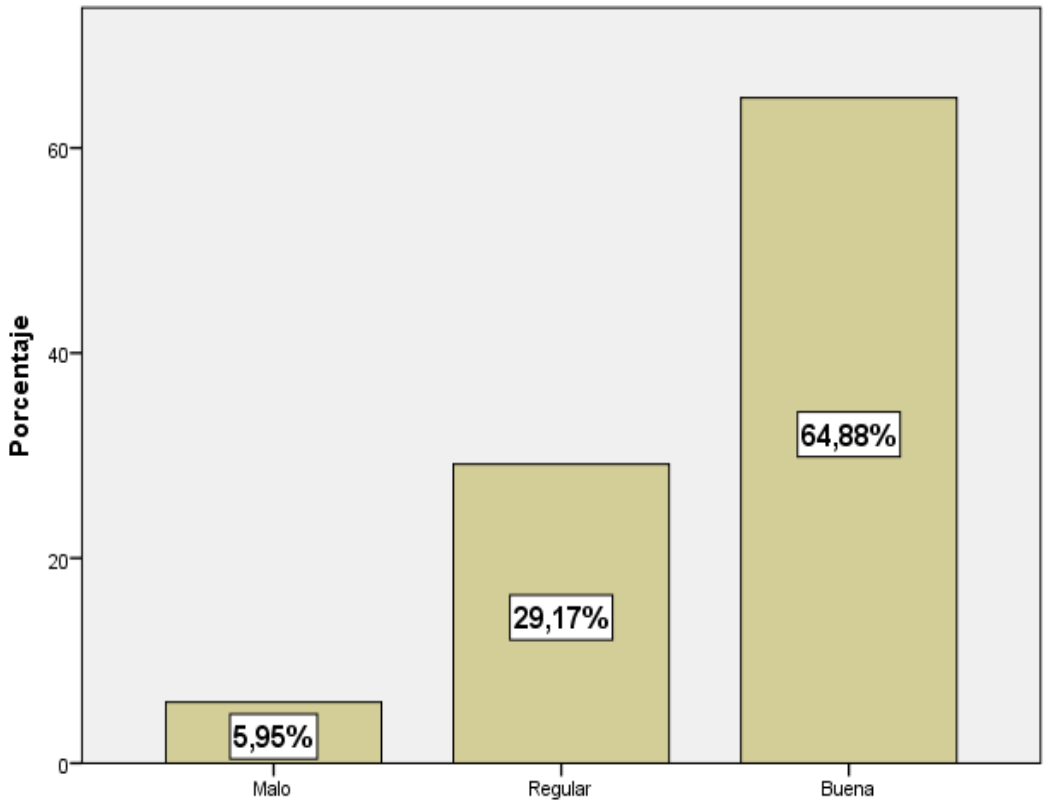
Figura 4: **La Misión en la Cultura Organizacional.**

En la tabla 8 y figura 4 se muestra que del 100% (168) de los encuestados sobre la misión en la cultura organizacional; el 3.0% (5) están totalmente en desacuerdo, el 6.0% (10) están en desacuerdo, el 22.6% (38) están Neutral, el 38.7% (65) están de acuerdo y el 29.8% (50) están totalmente de acuerdo. Se concluye que la mayoría están en de acuerdo.

Tabla 9: ***Nivel de la Cultura Organizacional.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	6,0	6,0	6,0
	Regular	49	29,2	29,2	35,1
	Buena	109	64,9	64,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: **Nivel de la Cultura Organizacional.**

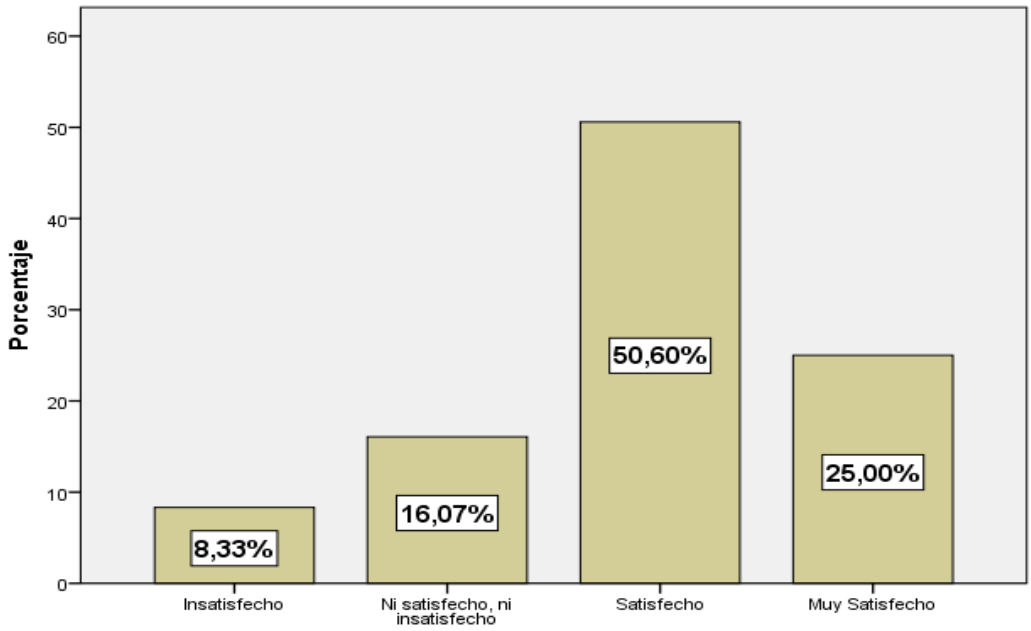
En la tabla 9 y figura 5 se muestra que del 100% (168) de los encuestados sobre nivel de la cultura organizacional; el 6.0% (10) es de nivel Malo, el 29.2% (49) es de nivel Regular y el 64.9% (109) es de nivel Buena. Finalmente se puede decir que la mayoría son de nivel Buena.

4.1.2. Análisis descriptivo de la variable Y; Satisfacción Laboral, con sus respectivas dimensiones; Y1 Docencia, Y2 Investigación, X3 Relaciones Interpersonales, X4 Condiciones Laborales y X5 Gestión.

Tabla 10: ***Satisfacción laboral de la docencia***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	14	8,3	8,3	8,3
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	27	16,1	16,1	24,4
	Satisfecho	85	50,6	50,6	75,0
	Muy Satisfecho	42	25,0	25,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos.



Fuente: Base de datos

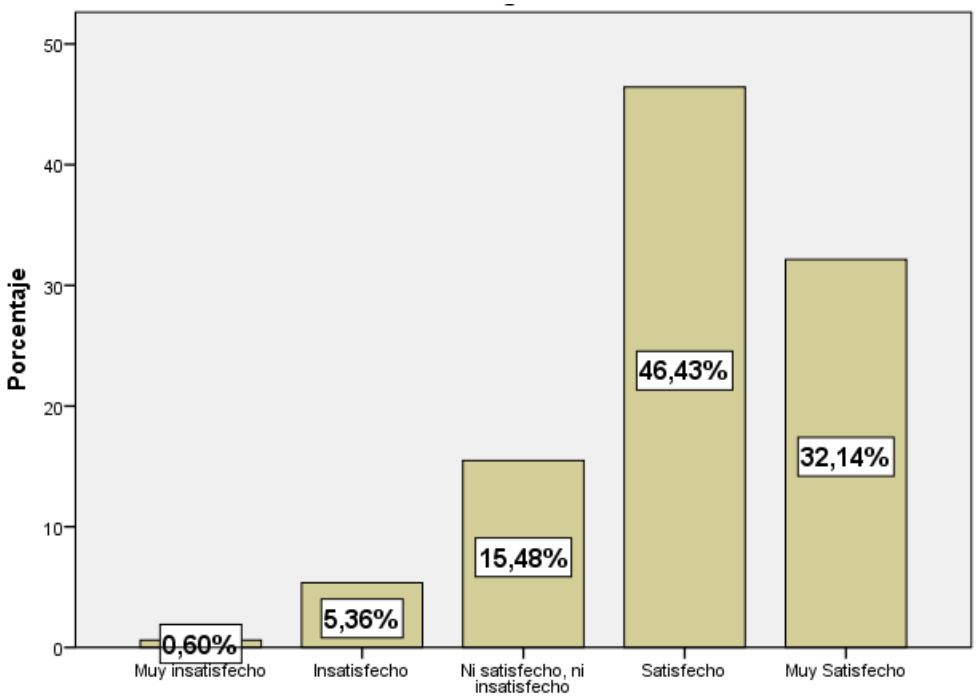
Figura 6: **Satisfacción laboral de la docencia**

En la tabla 10 y figura 6 se evidencia que del 100% (168) de los encuestados sobre satisfacción laboral de la docencia, el 8.3% (14) están insatisfecho, el 16.1% (27) están ni satisfecho ni insatisfecho, el 50.6% (85) están satisfecho y el 25.0% (42) están muy satisfecho. Por lo tanto se concluye que la gran mayoría están satisfecho.

Tabla 11: ***Grado de Satisfacción en la investigación.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	,6	,6	,6
	Insatisfecho	9	5,4	5,4	6,0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	26	15,5	15,5	21,4
	Satisfecho	78	46,4	46,4	67,9
	Muy Satisfecho	54	32,1	32,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos.



Fuente: Base de Datos

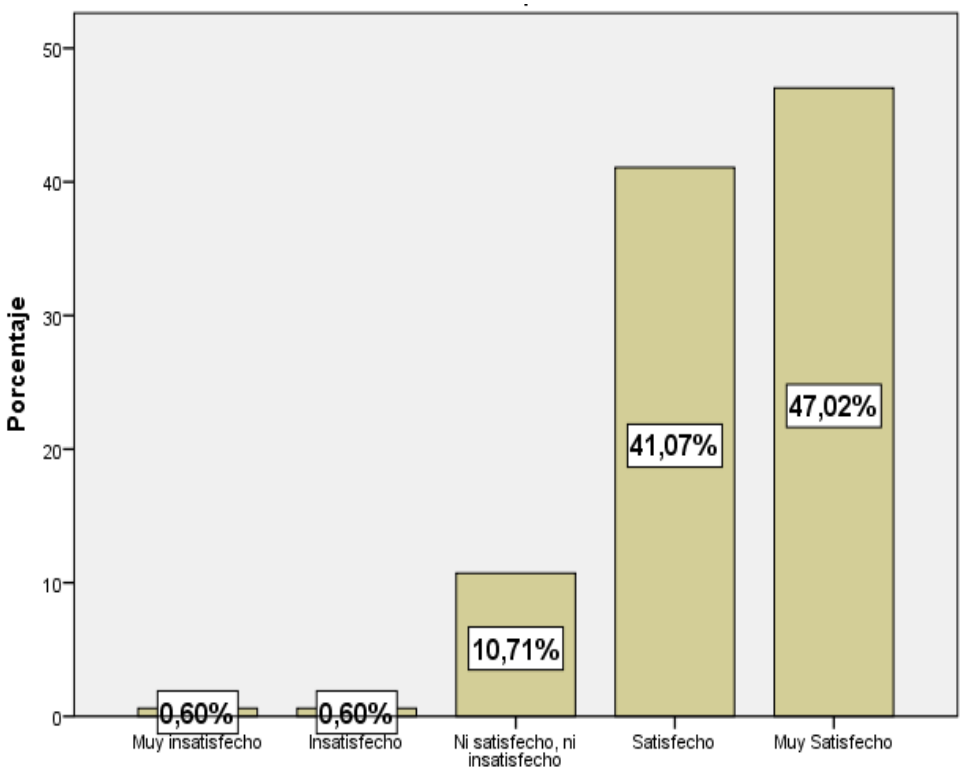
Figura 7: **Grado de Satisfacción en la investigación**

En la tabla 11 y figura 7 se observa que del 100% (168) de los encuestados sobre grado de satisfacción en la investigación; el 0.6% (1) están muy insatisfecho, el 5.4% (9) están insatisfecho, el 15.5% (26) están ni satisfecho ni insatisfecho, el 46.4% (78) están satisfecho y el 32.1% (54) están muy satisfecho. Se concluye que la mayoría están satisfecho.

Tabla 12: ***Satisfacción en las Relaciones interpersonales***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	,6	,6	,6
	Insatisfecho	1	,6	,6	1,2
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	18	10,7	10,7	11,9
	Satisfecho	69	41,1	41,1	53,0
	Muy Satisfecho	79	47,0	47,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos.



Fuente: Base de Datos.

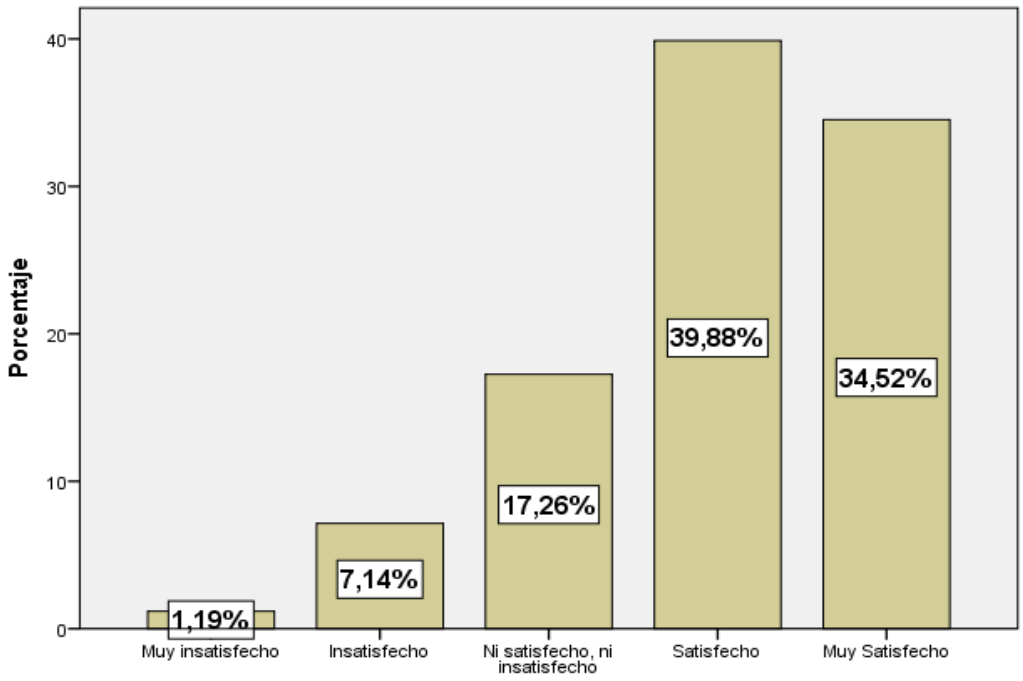
Figura 8: **Satisfacción en las Relaciones interpersonales**

En la tabla 12 y figura 8 se observa que del 100% (168) de los encuestados sobre satisfacción en las relaciones interpersonales; el 0.6% (1) están muy insatisfechos, el 0.6% (1) están insatisfechos, el 10.7% (69) están ni satisfechos ni insatisfechos, el 41,07 está satisfecho y el 47.0% (79) están muy satisfechos. Entonces se deduce que la mayoría están muy satisfecho.

Tabla 13: ***Condiciones Socio-laborales***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	2	1,2	1,2	1,2
	Insatisfecho	12	7,1	7,1	8,3
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	29	17,3	17,3	25,6
	Satisfecho	67	39,9	39,9	65,5
	Muy Satisfecho	58	34,5	34,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos.



Fuente: Base de datos.

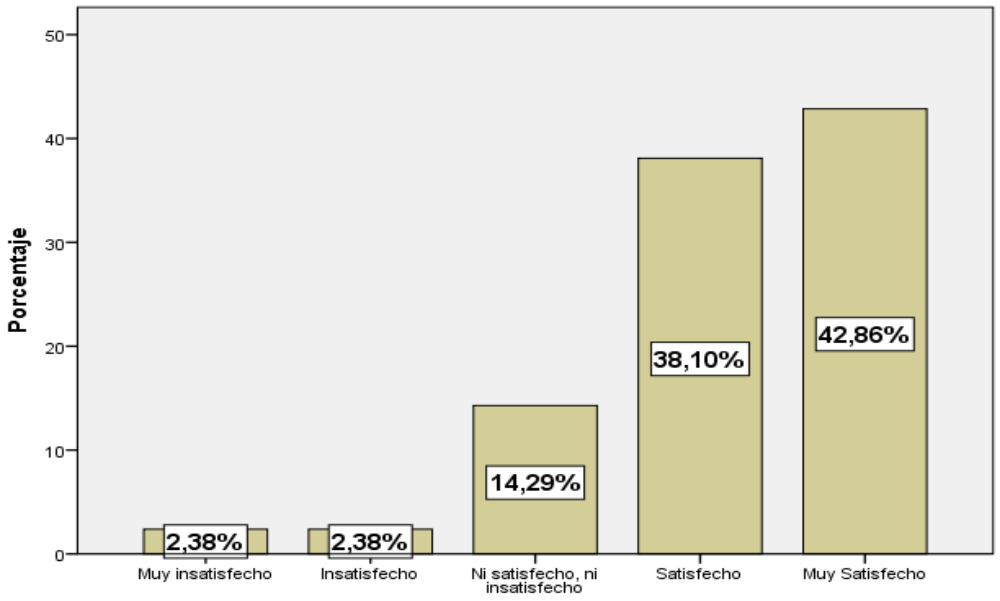
Figura 9: **Condiciones Socio-laborales**

En la tabla 13 y figura 9 se evidencia que del 100% (168) de los encuestados sobre condiciones socio-laborales; el 1.2% (2) están muy insatisfecho, el 7.1% (12) están insatisfecho, el 17.3% (29) están ni satisfecho ni insatisfecho, el 39.9% (67) están satisfecho y el 34.5% (58) están muy satisfecho. Se concluye que la gran mayoría están satisfecho con las condiciones socio-laborales.

Tabla 14: ***Satisfacción en la Gestión***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	4	2,4	2,4	2,4
	Insatisfecho	4	2,4	2,4	4,8
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	24	14,3	14,3	19,0
	Satisfecho	64	38,1	38,1	57,1
	Muy Satisfecho	72	42,9	42,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos



Fuente: Base de datos

Figura 10: **Satisfacción en la Gestión**

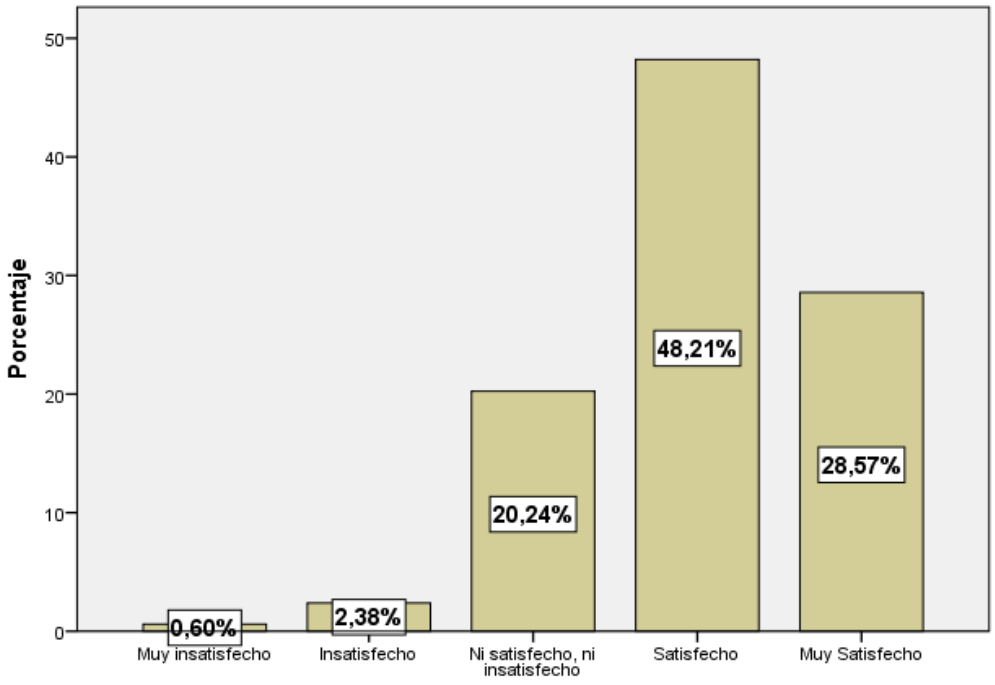
En la tabla 14 y figura 10 se muestra que del 100% (168) de los encuestados sobre satisfacción en la gestión, el 2.4% (4) están muy satisfecho, el 2.4% (4) están insatisfecho, el 14.03% (24) están ni satisfecho ni insatisfecho, el38.1% (64) están satisfecho y el 42.9% (72) están muy satisfecho. Esto quiere decir que la mayoría están muy satisfecho con gestión.

Y: Satisfacción Laboral

Tabla 15: ***Nivel de Satisfacción laboral***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	1	,6	,6	,6
	Insatisfecho	4	2,4	2,4	3,0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	34	20,2	20,2	23,2
	Satisfecho	81	48,2	48,2	71,4
	Muy Satisfecho	48	28,6	28,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos



Fuente: Base de datos

Figura 11: **Nivel de Satisfacción Laboral**

En la tabla 15 y figura 11 se observa que del 100% (168) de los encuestados sobre nivel de satisfacción laboral; el 0.6% (1) están muy satisfecho, el 2.4% (4) están insatisfecho, el 20.2% (34) están ni satisfecho ni insatisfecho, el 48.2% (81) están satisfecho y el 28.6% (48) están muy satisfecho. Se concluye que la mayoría están en el nivel satisfecho.

4.2 Prueba de Hipótesis

Hipótesis general

Ho. La Cultura Organizacional no incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Ha. La Cultura Organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

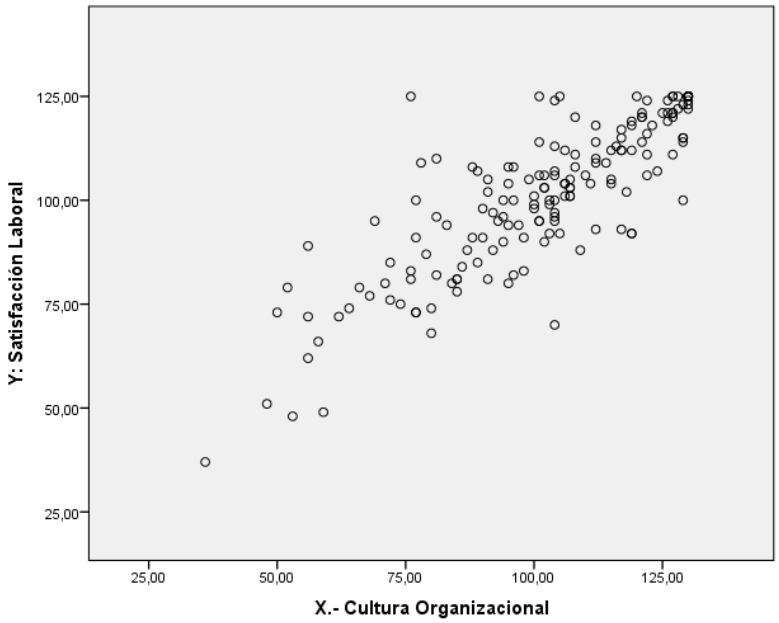
Tabla 16: Correlación de Variable Cultura Organizacional vs Satisfacción Laboral.

			X.-Cultura Organizacional	Y: Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	**X.-Cultura Organizacional**	Coeficiente de correlación	1,000	,807**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	168	168
	Y: Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,807**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis

Según la Tabla 16 el resultado de la correlación a través del estadístico de R de Spearman, muestra el valor de = 0, 812 cuyo p = 0,000 menor al nivel de significancia de α = 0,05, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. La Cultura Organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador; debido a la alta correlación entre las variables.



Los puntos de la nube se agrupan en torno a una posible curva, no muy definida, pero reconocible. Lo que evidencia una **dependencia estadística o correlación** entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Hipótesis Específica 1

H_o El involucramiento incide en forma significativa en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

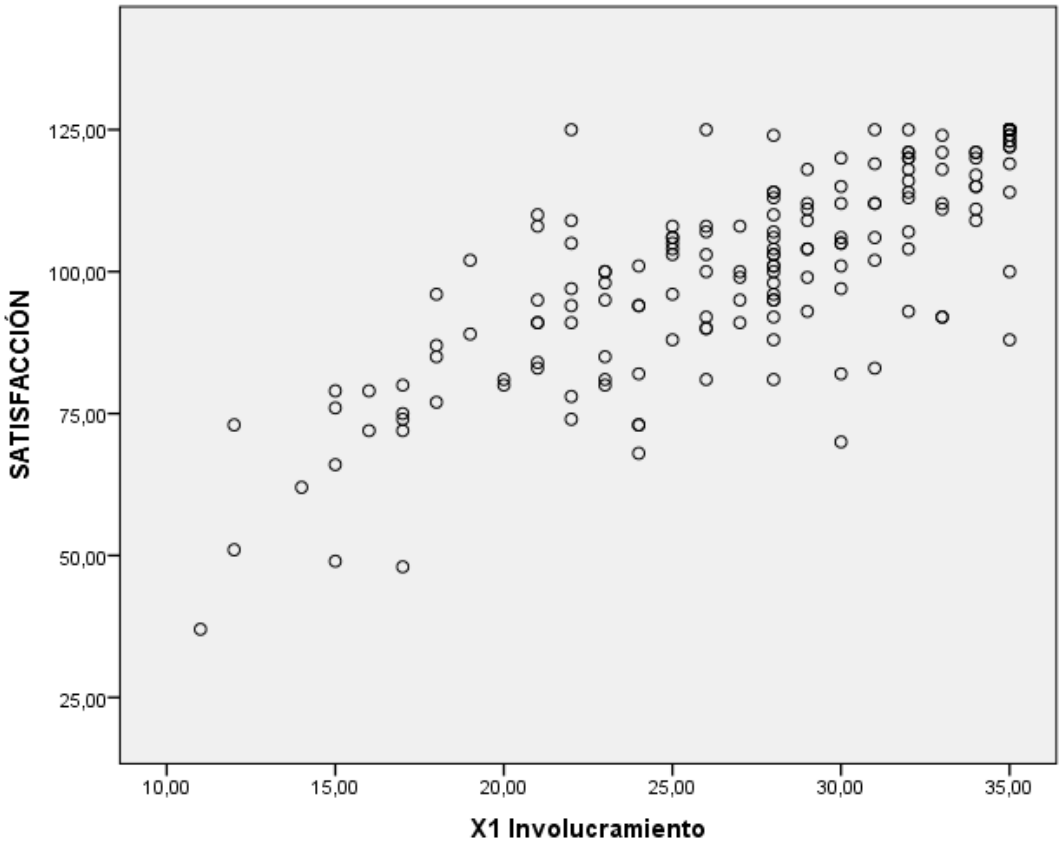
H_1 El involucramiento incide en forma significativa en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Tabla 17: Correlación de la Dimensión Involucramiento vs Satisfacción Laboral.

			X1 Involucramiento	Y: Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	X1 Involucramiento	Coeficiente de correlación	1,000	,737**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	168	168
	Y: Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la Tabla 17 el resultado de la correlación a través del estadístico de R de Spearman, muestra el valor de = 0, 585 cuyo p = 0,000 menor al nivel de significancia de α = 0,05. Por tanto se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. El involucramiento incide de forma significativa y moderada; con la satisfacción labora de los docentes, debido a una correlación moderada.



La nube de puntos se distribuye en torno a una línea recta, evidenciando una **correlación lineal** entre el Involucramiento y la Satisfacción Laboral.

Hipótesis Específica 2

H_0 La Consistencia se refleja en la organización de manera que repercute en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

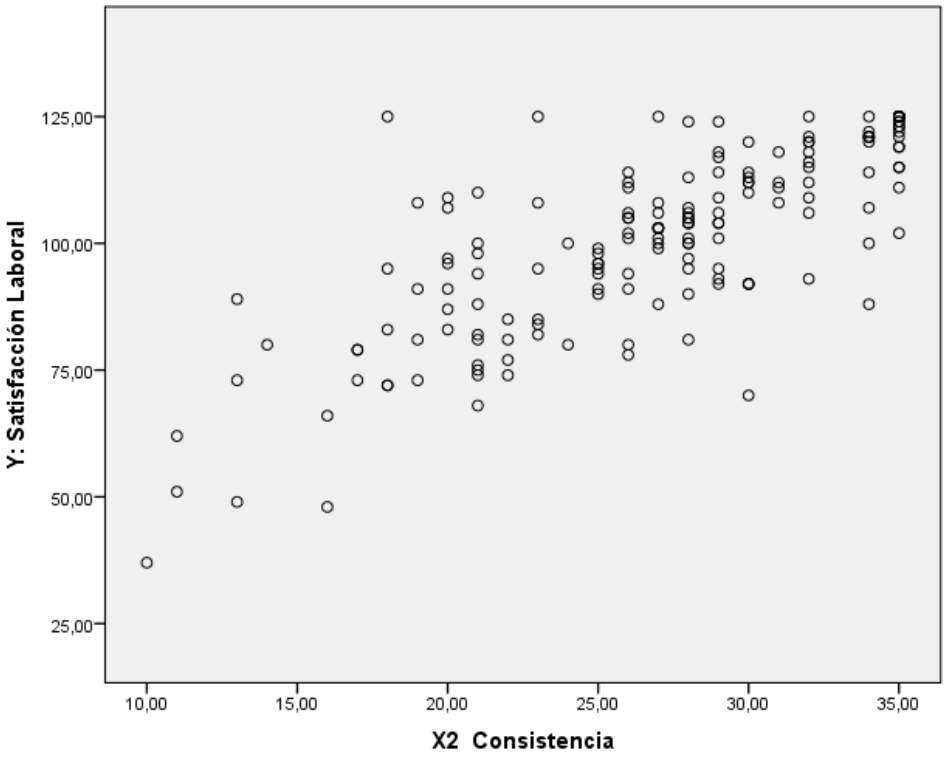
H_2 La Consistencia se refleja en la organización de manera que repercute en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Tabla 18: Correlación de la Dimensión Consistencia vs Satisfacción Laboral.

			X_2 Consistencia	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	X_2 Consistencia	Coeficiente correlación	1,000	,751**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	168	168
	Satisfacción Laboral	Coeficiente correlación	,751**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la Tabla 18 el resultado de la correlación a través del estadístico de R de Spearman, muestra el valor de = 0, 751 cuyo p = 0,000 menor al nivel de significancia de α = 0,05. Por tanto se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. La Consistencia se refleja en la organización de manera que repercute en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, debido a su alta correlación.



La nube de los puntos se distribuye en torno a una curva no lineal. Este resultado refleja una correlaciona curvilínea entre la Consistencia y la Satisfacción Laboral según las normas internas de la institución en coordinación e integración de los docentes.

Hipótesis Específica 3

H_0 La adaptabilidad incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

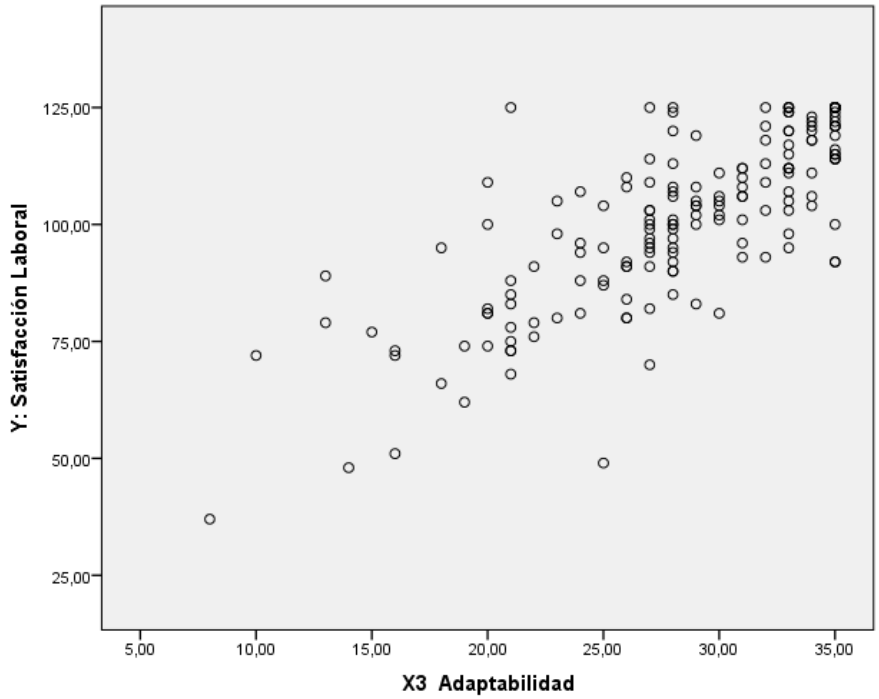
H_3 La adaptabilidad incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Tabla 19: Correlación de la Dimensión Adaptabilidad vs Satisfacción Laboral.

			X3 Adaptabilidad	Y: Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	X3 Adaptabilidad	Coeficiente de correlación	1,000	,719**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	168	168
	Y: Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,719**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la Tabla 19 el resultado de la correlación a través del estadístico de R de Spearman, muestra el valor de = 0, 719 cuyo p = 0,000 menor al nivel de significancia de α = 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. La adaptabilidad incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, debido a su alta correlación.



Las nubes de los puntos indican una correlación lineal positiva fuerte, debido a la proximidad a 1, lo que interpreta es que la adaptabilidad; el cambio que brinda la institución en un enfoque positivo concuerda con la satisfacción laboral del docente.

Hipótesis Específica 4

H_0 La misión incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

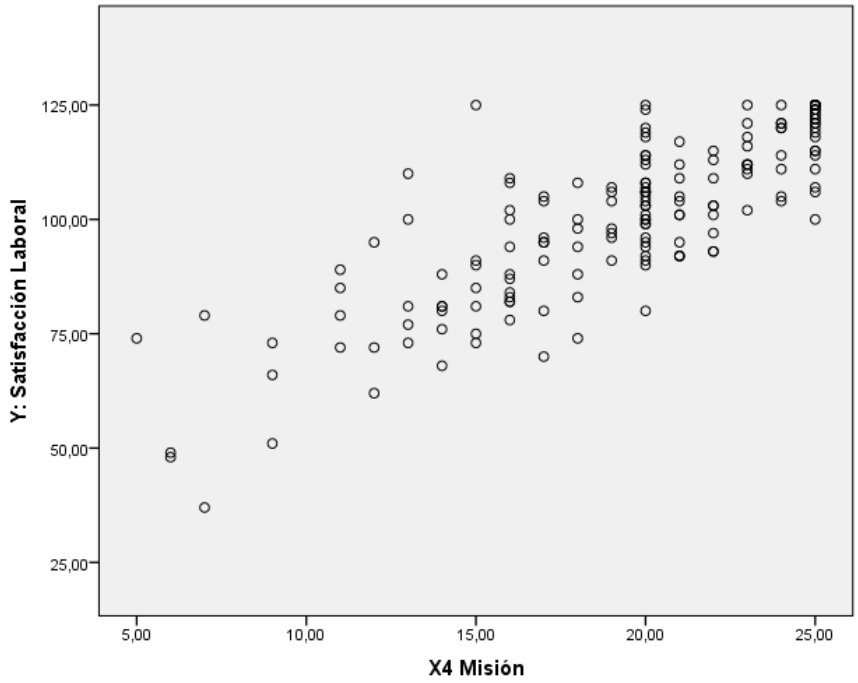
H_4 La misión incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Tabla 20: Correlación entre Misión vs Satisfacción Laboral.

			X4 Misión	Y: Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	X_4 Misión	Coeficiente de correlación	1,000	,814**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	168	168
	Y: Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,814**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la Tabla 20 el resultado de la correlación a través del estadístico de R de Spearman, muestra el valor de = 0, 814 cuyo p = 0,000 menor al nivel de significancia de α = 0,05. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna. La misión incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.



Las nubes de los puntos indica una correlación lineal fuerte, por su a proximidad a 1; en donde nos interpreta que la misión cumple con las metas impartidas por la Dirección, viéndose este reflejado en la satisfacción laboral del docente de la Universidad.

4.3 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos utilizados para la recolección de información, en este caso particular las encuestas aplicadas a 168 docentes que laboran en las tres sedes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador determinaron lo siguiente:

El objetivo general de la tesis es demostrar que la cultura organizacional, se relaciona con la satisfacción docente del cuerpo colegiado de la Institución; y una vez concluida las indagaciones que tanto en lo empírico como en lo teórico sirvieron para el análisis, se constata la relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del cuerpo docente de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, con un grado de significancia de 0, 812 a través del Rho de Spearman. La correlación observada entre las variables puede ser explicada de acuerdo con el aporte de autores como (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2013). Ellos sostienen que la satisfacción laboral se relaciona directamente con la fortaleza de la cultura organizacional.

El primer objetivo específico, enfocado en la medida en que el involucramiento que genera la cultura organizacional incide en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, se cumple con un grado de significancia positivo moderado, en el Rho de Spearman de 0.585. Como expresó Le Boterf citado por Pereda y Berrocal, (2011) el involucramiento propiciado por la CO apunta a generar una actitud positiva frente al trabajo por parte del trabajador y por ende elevar o contribuir en la sensación de satisfacción laboral del docente. La implicación que tiene este rasgo de la cultura, de acuerdo con lo que señala Denison, se relaciona con el empoderamiento que se da a los miembros de la organización a todo nivel, promueve el trabajo en equipo y procura el desarrollo de capacidades.

El segundo objetivo específico, que consistió en determinar de qué manera la consistencia de la cultura organizacional repercute en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, se cumple con un grado de significancia positivo alto, en el Rho de Spearman de 0.751. Los resultados son coherentes con lo que expresa Chiavenato (2002), acerca de las dimensiones de consistencia de la CO.

> La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente (Denison & Neale, Denison Organizational Culture Survey, 2010).

Esa interacción líder-miembro fortalece los sentimientos de satisfacción frente al trabajo docente, modelado por el estilo planteado por la CO.

El tercer objetivo específico, que consistió en determinar de qué manera la adaptabilidad de la organización incide en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, se cumple con un grado de significancia positivo alto, en el Rho de Spearman de 0,719. Los resultados obtenidos son consistentes con lo expresado por Reina (2005) con relación a la adaptabilidad. La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas de la organización. De acuerdo con lo indicado por el Modelo de Denison, este resultado tiene que ver en gran medida por la orientación a una cultura de cambio existente, así como también a la concienciación de las necesidades de los clientes y una actitud constante de aprendizaje corporativo que beneficien la permanente demanda de cambio existente.

El cuarto objetivo específico, que consistió en determinar de qué manera la misión organizacional incide en la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, se cumple con un grado de significancia positivo alto, en el Rho de Spearman de 0.814. Los resultados obtenidos son consistentes según lo expresado por Denison (2010) cuando señala que “las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro”, esto sin duda, promueve una sensación de estabilidad entre los trabajadores, además de la generación de compromiso e identidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión principal se encuentra que de acuerdo con los resultados obtenidos los aspectos de cultura organizacional existente en la Universidad Politécnica Salesiana inciden en gran manera en la Satisfacción Laboral de sus docentes, teniendo en cuenta los aspectos analizados por medio de la aplicación de la encuesta del modelo de Denison en relación a la efectividad organizativa de la institución.

Sin embargo, se puede también establecer que existen aspectos en cuanto a la Cultura Organizacional que, sin necesariamente ser críticos, pueden ser considerados como aspectos para mejorar. Esto debido a los niveles percibidos en la encuesta correspondiente y que se evidenciaron en más de un indicador.

Se pudo determinar que el involucramiento y compromiso evidenciado en los catedráticos de la institución representa una gran fortaleza para su Cultura Organizacional, lo que deja entrever que la comunicación es bastante efectiva. Así también el aspecto de adaptabilidad, observado con el más alto porcentaje de aceptación, determina el dinamismo con el que se generan cambios y la respuesta positiva que tienen los docentes para enfrentar dichos cambios.

Como se había mencionado anteriormente, los puntos más bajos en este contexto fueron la consistencia y la misión, detalle no menor, pues tiene que ver con la filosofía misma de la institución y los niveles de correspondencia entre esta y el actuar de la comunidad. Denison señala justamente que la misión es uno de los rasgos más relevantes en la cultura organizativa, pues refleja en gran medida la forma en que los miembros de la organización responden a la dirección estratégica y los objetivos que ella plantea.

Por su parte la encuesta aplicada con relación a la satisfacción laboral docente SALDU dejó una evidente percepción de satisfacción laboral, especialmente en su labor netamente docente y en el aspecto de relaciones interpersonales con sus pares y alumnos. Es menester entonces seguir agotando esfuerzos para que las áreas de investigación y vinculación también sean en la misma medida generadoras de satisfacción laboral a los docentes.

Para cumplir con el fortalecimiento de estas áreas en particular, se considera importante trabajar en el aspecto de dirección y objetivos estratégicos tendientes a dar respuestas a dichas necesidades, plasmadas a través de un plan a nivel nacional, implementando una propuesta que pueda cumplir con este cometido.

Queda, entonces, la posibilidad abierta para que este estudio sirva de modelo de análisis para otras investigaciones y a la vez, usando los hallazgos de la misma, plantear las siguientes recomendaciones:

- En cuanto al involucramiento, es favorable procurar la conformación, fortalecimiento y establecimiento de equipos de trabajo, de acuerdo con las afinidades en las áreas académicas en procura del apoyo mutuo e incremento de los estándares

educativos y cuyo beneficiario directo será la comunidad estudiantil. Así también y en el mismo sentido, continuar con los esfuerzos por capacitar al equipo docente y dotarlos de las herramientas que la educación actual demanda. Estos aspectos, junto a la confianza que brinda el empoderamiento otorgado, son la base para generar identidad y compromiso, y así mismo incrementa la percepción de satisfacción y el sentido de pertenencia.

- Es importante anotar que, para alcanzar niveles deseados de efectividad organizacional, se debe mejorar el rasgo de consistencia, a través del fortalecimiento de la coordinación e integración institucional en procura de elevar los niveles de colaboración, basados en un sistema de valores compartidos que lleven a la comunidad a evidenciar el sentimiento de identidad institucional.

- Los factores externos que requieren de especial atención y que inciden en el comportamiento organizacional de las instituciones, inducen a procurar que la integración institucional se presente lo suficientemente preparada para atender los demandantes desafíos que la sociedad impone. Por tal motivo se recomienda delinear estrategias que vayan dirigidas a dar respuesta rápida a las cambiantes necesidades que se presente el entorno, que además conduzcan a una actitud favorable por parte de los colaboradores ante el cambio, y dirigida a la mejora continua de la orientación al cliente.

- Finalmente, en aras de que la dirección institucional tenga la incidencia deseada en la consecución de metas y objetivos planteados, es imprescindible que se establezcan claramente y

se socialicen los planes y estrategias propuestos. De la misma manera es importante que se señale la forma en la que la institución espera que cada miembro de la comunidad actúe y se haga partícipe del logro de los objetivos, de tal forma que se evidencia una visión compartida que identifique el accionar de la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Abad Merchán, G. A. (20 de julio de 2015). Cultura organizacional en clave (pos)modernista. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://hdl.handle.net/10644/4560

Acosta, J. C. (24 de 05 de 2016). *www.ceaaces.gob.ec.* Obtenido de http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/10052016-el-ceaaces-presenta-resultados-de-evaluacion-institucional-con-importantes-avances-en-el-cumplimiento-de-criterios-de-calidad/

Alabart, Y. (Abril - Septiembre de 2011). Modelo metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista Ciencia y Tecnología*(1), 11-22.

Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Teories of Organizational Culture. 201. (E. Publishing, Ed.) Montreal, Quebec, Canada: Department des Sciences Admiistratives. Recuperado el 04 de 03 de 2020, de http://organisationsethnologie.de/index_htm_files/Allaire_1984.pdf

Alto Impacto. (15 de 07 de 2017). *Altoimpacto, la cultura impacta en los resultados*. Obtenido de Altoimpacto: https://www.altoimpacto.com/denison-consulting

Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica.* Madrid.

Amah, E. (2012). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business and Management, 4*(8).

Amah, E. (2015). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian banking industry. *European Journal of Business and Management, 4*(8), 212-229. Recuperado el 10 de febrero de 2019

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas.* Chiclayo, Perú: Escuela de Economía USAT.

Añez, S. (2006). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS* (Vol. 1). Maracaibo, Zulia, Venezuela: CICAG.

Arias Sánchez, S. (15 de 05 de 2015). La construcción del yo laboral en los escenarios culturales. *Depósito de Investigación Universidad de Sevilla*. Sevilla, España: IDUS. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/25450/La%20construcci%c3%b3n%20del%20yo%20laboral%20en%20los%20escenarios%20culturales.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Armstrong, M. (2006). *A handbook of HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICE* (10 ed.). Philadelphia, USA: Kogan Page Limited. Obtenido de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf

Asamblea Constituyente. (2008). *Ministerio de Educación.* Recuperado el 29 de 02 de 2020, de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de Octubre de 2010). *Ley Orgánica de Educación Superior LOES.* Obtenido de http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior: https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de Octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior LOES. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior: https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf

Banto, A. (May de 2010). EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TRAITS ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS FOR AMERICAN SUBSIDIARIES IN ROMANIA. Ann Arbor, Michigan, USA: ProQuest LLC.

Bazil Deñó, A. (2015). Análisis de los estudios de postgrado en UNAPEC: percepciones del alumno, profesor y egresado. Santo Domingo, República Dominicana.

Bermúdez Santana, D. J. (2015). DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR. Ambato, Ecuador. Obtenido de http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1387

Bonavia Martin, T., Prado, V. J., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional. *SUMMA Psicológica, 7*(1), 15-32. Recuperado el 2017, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911

Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, 6*(1-2), 1-10. Obtenido de http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf

Castillo Ochoa, E., León Duarte, G., Montes Castillo, M., & Oliveros Rodríguez, L. (enero-junio de 2016). Problemas, perspectiva s e innovación d el trabajo académico en la universidad pública. Un referente de análisis prospectivo. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 5*(9), 7. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/5039/503954318003.pdf

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, M., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (Enero-Junio de 2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 5-16.

Childers, E. (Mayo de 2010). COLLEGE IDENTITY SAGAS: INVESTIGATING ORGANIZATIONAL IDENTITY PRESERVATION AND DIMINISHMENT AT LUTHERAN COLLEGES AND UNIVERSITIES. Ann Arbor, Michigan, USA: UMI Dissertation Publishing. Obtenido de http://www.proquest.com/en-US/products/dissertations/individuals.shtml.

Colakoglu, N., & Atabay, E. (Abril de 2014). Job satisfaction of the academic staff of the vocational schools of the foundation and public universities. *Quality Assurance in Education, 22*(2). Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/263245993_Job_satisfaction_of_the_academic_staff_of_the_vocational_schools_of_the_foundation_and_public_universities_Sample_of_Turkey

Consejo de Educación Superior. (01 de 06 de 2016). *CES.* Obtenido de http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&pid=1259&sid=1260:Reglamento-de-Carrera-y-Escalafon-del-Profesor-e-Investigador-del-Sistema-de-Educacion-Superior&Itemid=423

Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2013). *CEAACES Evaluación de Universidades 2013*. Obtenido de http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-universidades-2013/

Consejo Mexicano de Investigación Educativa. (2003). La investigación educativa en México: usos y coordinación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa, 8*(19), 847-898. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14001912

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (Marzo de 1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204. Recuperado el 2017, de https://www.researchgate.net/publication/30838811_Toward_a_Theory_of_Organizational_Culture_and_Effectiveness

Denison, D. R., & Neale, W. S. (2010). *Denison Organizational Culture Survey.* Detroit, Michigan, USA: Denison Consulting, LLC. Obtenido de file:///C:/Users/Hugo%20I%C3%B1iguez/Downloads/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf

Din, S., Zaman, K., & Nawaz, A. (junio de 2010). Impacts of Demographic Variables on Job-satisfaction of the Academicians in Universities of NWFP, Pakistan. *Bulletin of Education and Research, 23*(1), 53-68. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/283316848_Impacts_of_Demographic_Variables_on_Job-satisfaction_of_the_Academicians_in_Universities_of_NWFP_Pakistan

Espacio Europeo de Educación Superior. (19 de 06 de 1999). *Declaración de Bolonia.* Obtenido de http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf

Fernández Lamarra, N., & Pérez Centeno, C. (Febrero de 2016). La educación Superior Latinoamericana en el inicio del nuevo siglo. Situación, principales problemas y perspectivas futuras. *Revista Española de Educación Comparada*(27), 143. Obtenido de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:reec-2016-numero27-5030/Educacion_superior_latinoamericana.pdf

Fernández Urrutia, A. (2013). Redifinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión de cambio. Sevilla, España.

Fernandez Urrutia, A. C. (2013). Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa. Sevilla, España. Obtenido de https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/24058

Florenthal, B., & Tolstikov-Mast, Y. (2012). Organizational Culture: Comparing Faculty and Staff Perspectives. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 82.

Fuentes Lagos, J. d. (2002). Incidencia de la Satisfacción Laboral docente en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. Tesis Doctoral. *Tesis doctoral*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Fuentes Lagos, J. d. (2006). Incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente de aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. Sevilla, España. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=23355

Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment : auditing a company's personality.* New York, USA: Routledge London.

Gamarra Zalazar, L. D. (3 de Diciembre de 2014). *LA GESTIÓN DEL DOCENTE, LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD DEL PILAR.pdf.* Recuperado el 08 de 03 de 2019, de XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU.: https://core.ac.uk/download/pdf/30408279.pdf

García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura. *Perspectivas*.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update* (4ta ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gómez Roldán, I. (2013). INNOVACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL. España: UNED.

González Rico, P. (28 de 04 de 2015). Bienestar laboral y personal en trabajadores de universidad. Badajoz, España. Obtenido de http://hdl.handle.net/10662/2860

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Stanley, G. M. (2017). *Comportamiento Organizacional, Administración de personas y organizaciones* (12 ed.). México DF, México: Cengage Learning Editors.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Ediciones Paraninfo.

Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill.

Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional diseño y cambio de las organizaciones.* México: Pearson Educación.

Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (Agosto de 2019). IMPACT OF WORKING ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM GREEK PUBLIC SECTOR. *Theoretical and Empirical Researces in the Urban Managements, 14*(3), 5-21. Recuperado el 6 de Febrero de 2020, de https://www.jstor.org/stable/10.2307/26753786

Khan Kalil, M. (2013). Job satisfaction and Work morale among PhD's. *International reviw of management and business research*, 362.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México DF, México: McGraw-Hill.

Lopes Borges, S. C. (Abril de 2012). Satisfacción en el trabajo y salud mental en docentes de ensenanza superior de Coimbra. Badajoz, España. Obtenido de

http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/316/TDUEX_2012_Borges.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López, D., & Rivera, C. (1999). *Respuestas evaluativas en la Gestión universitaria.* Santiago de Chile: Corporación de Promociones Universitarias (CPU).

Luthans, F. (2011). *Organizational Culture, an evidence based approach* (12 ed.). New York, New York, USA: McGraw-Hill/Irwin. Recuperado el 2017

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior, An evidence based approach* (13 ed.). Charlotte, North Carolina, United States of America: Information Age Publishing Inc. Obtenido de https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior-_-an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf

Magallón PLata, L. A. (2006). La vinculación Universidad-Sociedad desde una perspectiva social. *Educación y Educadores, 9*(2). Recuperado el 20 de octubre de 2018, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83490210

Mendoza Moreno, J. B., & Lliuyacc Mallcco, F. (12 de 02 de 2019). *UPN box.* Obtenido de http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14874

Mohamed, N. R. (MARZO de 2012). Examining the Relationship between Organizational Culture, Global Mindset, and Team Effectiveness in American Global Corporations. UNITED STATES: ProQuest.

MUHAMMAD MASSUM, A. K. (2015). Determinants of Academics' Job Satisfaction:. *PLOS*, 2.

Pereira Puga, M. (2014). Educación superior universitaria: calidad percibida y satisfacción de los egresados. Coruña, España. Recuperado el 2017, de http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/12349

Prieto Fernández, M. I. (2013). Programa de Relación Docente–Alumno para el Desarrollo de las Competencias Profesionales en los Profesores Universitarios del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia. (S. d. Córdoba, Ed.) Córdoba, España.

Ramirez, R. (2016). *UNIVERSIDAD URGENTE para una sociedad emancipada* (Vol. I). Quito: SENESCYT-IESALC.

RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA. (2008). Reflexiones sobre el diseño y puesta en marcha de programas de evaluación de la docencia. *Perfiles Educativos, XXX*(122), 136-140. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13211181008

Reeve, J. (2009). *Motivación y emoción* (Quinta ed.). México DF, México: McGraw-Hill. Recuperado el 2019

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica.* San Diego, California, USA: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson.

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México, México: Pearson.

Rodríguez Gómez, M. d. (09 de 2015). Evaluación de un Programa de Formación del profesorado universitario basado en el modelo de investigación-acción desde una perspectiva pedagógico-curricular por competencias. Sevilla, España.

Saenz, O., & Lorenzo, M. (1993). La satisfacción del profesorado universitario Granada. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada*.

Salgado, F. (19 de Mayo de 2011). La nueva institucionalidad de la educación superior en el Ecuador y los requerimientos para los programas de posgrado. Quito, Ecuador.

Sánchez, H., & Reyes M, C. (2015). *Metodología y diseños de la investigación científica.* Lima: Visión Universitaria.

Sancho, J. (2011). Docencia, investigación y gestión en la Universidad: una profesión tres mundos. *Praxis educativa, XVI*(14), 17-34. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/49943805

Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture.* Massachusetts, USA.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, California, USA: Jossey-Bass.

The OD Consulting Group. (2 de 09 de 2018). *Cultura Organizacional Denison*. Obtenido de Evaluación Estratégica: https://theodcg.com/evaluacion-estrategica/cultura-organizacional-denison/

The OD Consulting Group. (2018). The OD consulting Group evidence based management solutions. *Cultura Organizacional Denison*. Ciudad de México, México. Obtenido de https://theodcg.com/evaluacion-estrategica/cultura-organizacional-denison/

Torrado Fonseca, M., Triadó Ivern, X., Aparicio Chueca, P., & Freixa Niella, M. (Enero-Abril de 2015). Satisfacción y motivación del profesorado en el primer curso en grados de ciencias sociales. *REDU, 13*. Obtenido de http://www.red-u.net

Universidad Politécnica Salesiana. (17 de 10 de 2013). *Institución - Planificación.* Recuperado el 15 de 02 de 2019, de Planificación-Plan estratégico 2014-2018: https://www.ups.edu.ec/planificacion

Universidad Politécnica Salesiana. (12 de 05 de 2017). *Página oficial de la Universidad Politècnica Salesiana*. Obtenido de http://www.ups.edu.ec/resena-historica

Universidad Politécnica Salesiana. (2017). *Universidad Politécnica Salesiana Ecuador*. Recuperado el 07 de 09 de 2017, de https://www.ups.edu.ec/resena-historica

Uribe Sánchez, J. L. (12 de 2009). El pensamiento complejo de Edgar Morin, una posible solución a nuestro acontecer político, social y económico. 230. Obtenido de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=67612145012

Vargas Halabi, T., Mora Esquivel, R., & Ortiz Acuña, C. (Agosto-Octubre de 2015). Cultura Organizativa e Innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica. *Tec*

Empresarial, 9(2), 9. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5181424

Vásquez-Rivera, O. I. (Enero-Abril de 2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramados, 12*(I), 66-80. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/2654/265447025005.pdf

Velasco Cepeda, R. I. (2015). *Modelo de cultura organizacionaly alineación estratégica para una maquiladora de exportación.* Obregón: ITSON.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.	Involucramiento	Facultamiento	La mayoría de los empleados se involucra activamente en su trabajo
				La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.
				La planificación institucional es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.
			Orientación al equipo	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.
			Desarrollo de capacidades	La capacidad de las personas está mejorando constantemente.
				La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.

		Consistencia	Valores centrales	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.
				Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas institucionales.
				Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.
			Acuerdo	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.
				Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
			Coordinación e integración	Es factible coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.
				Las metas están alineadas en todos los niveles.
			Creación del cambio	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.

		Adaptabilidad	Foco en el cliente	Las sugerencias de los clientes influencian nuestras decisiones.
				Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.
			Aprendizaje organizacional	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.
				El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.
		Misión	Dirección e integración estratégica	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.
				Existe una clara estrategia para el futuro.
			Metas y Objetivos	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.
				Nuestra directiva comunica oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.
				Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.
			Visión	Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro.

				Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.
				Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este.	Docencia	Enseñanza	El planeamiento y desarrollo de su clase.
				Los resultados obtenidos por sus alumnos en sus asignaturas.
			Recursos	El uso que hacen los alumnos del horario de consulta (tutorías)
				El prestigio entre sus colegas y alumnos
			Reconocimiento	La forma en que la Universidad evalúa la calidad de la docencia que imparte.
				En general su labor docente.
		Investigación	Recursos	Los medios de que dispone para investigar (lugar de trabajo, dotación, materiales y equipamiento)

			Apoyo y Reconocimiento	El apoyo institucional para investigar y difundir el nuevo conocimiento (publicaciones, congresos e intercambios)
				El reconocimiento institucional a la investigación.
				La capacidad y conocimientos que ha adquirido para realizar investigación.
				En general, la situación actual de la investigación en su universidad
		Relaciones Interpersonales.	Estudiantes	La aceptación que tiene entre sus estudiantes
				La capacidad que tiene para motivar a sus estudiantes.
				La aceptación que tiene entre sus estudiantes
			Pares	La relación con sus colegas de la universidad.
				El clima de trabajo que percibe en esta universidad.
		Relaciones Interpersonales.	Pares	El apoyo que recibe de sus colegas para mejorar su trabajo.

				En general, sus relaciones académicas y personales con sus alumnos y colegas.
		Gestión Administrativa	Logros	El trabajo que conlleva la gestión administrativa
				Los resultados obtenidos producto de su labor administrativa.
			Apoyo Institucional	El apoyo institucional para realizar su labor administrativa.
				El reconocimiento institucional a la labor administrativa.
				Los medios de que dispone para realizar la labor administrativa (lugar de trabajo, dotación de materiales y equipamiento)
		Condiciones Socio-Laborales	Salarios e incentivos	Los beneficios sociales e individuales que se ofrecen a los docentes.
				El sueldo que recibe por su trabajo
			Desarrollo	Las posibilidades de desarrollo personal que ofrece su universidad.
				En general, su condición de catedrático en esta universidad.

ANEXO 2. Encuesta de Cultura Organizacional

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL.

Estimado docente.

Lo invito a participar en esta breve encuesta que se realiza para recabar información a ser usada como parte de la investigación de doctorado en ciencias administrativas, el cuál es un instrumento que permitirá obtener una perspectiva respecto a la cultura organizacional de nuestra universidad y la percepción que existe en relación a la satisfacción laboral docente.

Se solicita responder a todas las preguntas con absoluta sinceridad. La información que se obtenga con este instrumento es confidencial y se garantiza absoluta reserva. Su opinión es muy importante.

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA **¿Cuál es su percepción respecto a los siguientes aspectos relacionados a la cultura organizacional de nuestra institución?**			**SEDE: CUENCA__ QUITO__GUAYAQUIL__** **DEDICACIÓN: _____Tiempo Completo** **_____Medio Tiempo** **_____Tiempo parcial**		
Para cada uno de los items, por favor marque con una X la casilla que corresponda.	**Muy en Desacuerdo**	**En Desacuerdo**	**Neutral**	**De Acuerdo**	**Totalmente de Acuerdo**
1. La mayoría de los empleados se involucra activamente en su trabajo	1	2	3	4	5
2. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
3. La planificación institucional es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
4. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1	2	3	4	5
5. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
6. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	1	2	3	4	5
7. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	1	2	3	4	5
8. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas institucionales.	1	2	3	4	5
9. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1	2	3	4	5
10. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	1	2	3	4	5
11. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
12. Es factible coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1	2	3	4	5
13. Las metas están alineadas en todos los niveles.	1	2	3	4	5
14. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	1	2	3	4	5
15. Las sugerencias de los clientes influencian nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
16. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	1	2	3	4	5
17. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
18. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	1	2	3	4	5
19. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
20. Existe una clara estrategia para el futuro.	1	2	3	4	5
21. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1	2	3	4	5
22. Nuestra directiva comunica oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1	2	3	4	5

23. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	1	2	3	4	5
24. Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro.	1	2	3	4	5
25. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	1	2	3	4	5
26. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL **¿Cuál es su percepción respecto a su satisfacción laboral en los siguientes aspectos?**					
DOCENCIA					
¿Qué grado de satisfacción le produce en usted…?	muy insatisfecho	insatisfeccho	ni satisfecho ni insatisfecho	satisfecho	muy satisfecho
1. El planeamiento y desarrollo de su clase	1	2	3	4	5
2. Los resultados obtenidos por sus alumnos en sus asignaturas.	1	2	3	4	5
3. El uso que hacen los alumnos del horario de consulta (tutorías)	1	2	3	4	5
4. El prestigio entre sus colegas y alumnos	1	2	3	4	5
5. La forma en que la Universidad evalúa la calidad de la docencia que imparte	1	2	3	4	5
6. En general su labor docente.	1	2	3	4	5
INVESTIGACIÓN					
Qué grado de satisfacción le produce en usted…?	muy insatisfecho	insatisfeccho	ni satisfecho ni insatisfecho	satisfecho	muy satisfecho
7. Los medios de que dispone para investigar (lugar de trabajo, dotación, materiales y equipamiento)	1	2	3	4	5
8. El apoyo institucional para investigar y difundir el nuevo conocimiento (publicaciones, congresos e intercambios)	1	2	3	4	5
9. El reconocimiento institucional a la investigación.	1	2	3	4	5
10. La capacidad y conocimientos que ha adquirido para realizar investigación.	1	2	3	4	5
11. En general, la situación actual de la investigación en su universidad	1	2	3	4	5
RELACIONES PERSONALES					
Qué grado de satisfacción le produce en usted…?	muy insatisfecho	insatisfeccho	ni satisfecho ni insatisfecho	satisfecho	muy satisfecho
12. La aceptación que tiene entre sus estudiantes	1	2	3	4	5
13. La capacidad que tiene para motivar a sus estudiantes	1	2	3	4	5

14. La relación con sus colegas de la universidad.	1	2	3	4	5
15. El clima de trabajo que percibe en esta universidad.	1	2	3	4	5
16. El apoyo que recibe de sus colegas para mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5
17. En general, sus relaciones académicas y personales con sus alumnos y colegas.	1	2	3	4	5
GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
Qué grado de satisfacción le produce en usted…?	muy insatisfecho	insatisfeccho	ni satisfecho ni insatisfecho	satisfecho	muy satisfecho
18. El trabajo que conlleva la gestión administrativa	1	2	3	4	5
19. Los resultados obtenidos producto de su labor administrativa.	1	2	3	4	5
20. El apoyo institucional para realizar su labor administrativa.	1	2	3	4	5
21. El reconocimiento institucional a la labor administrativa.	1	2	3	4	5
22. Los medios de que dispone para realizar la labor administrativa (lugar de trabajo, dotación de materiales y equipamiento)	1	2	3	4	5
CONDICIONES SOCIO-LABORALES					
Qué grado de satisfacción le produce en usted…?	muy insatisfecho	insatisfeccho	ni satisfecho ni insatisfecho	satisfecho	muy satisfecho
23. Los beneficios sociales e individuales que se ofrecen a los docentes.	1	2	3	4	5
24. El sueldo que recibe por su trabajo	1	2	3	4	5
25. Las posibilidades de desarrollo personal que ofrece su universidad.	1	2	3	4	5
26. En general, su condición de catedrático en esta universidad.	1	2	3	4	5

ANEXO 3. Validación de Instrumentos

ANEXO 04: DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): ……..

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de doctorado en **Ciencias administrativas** de la **Universidad Nacional Mayor San Marcos** (UNMSM), requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré por el grado de Doctor.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR"** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de distinguida y consideración y estima, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

_____

MsC. Hugo Fernando Iñiguez Magallanes.

D.N.I: 0909736936

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable:

La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2013)

Dimensión de la variable:

Dimensión: Involucramiento

Mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Identifica el grado de compromiso y alineación del personal, de tal manera que mayor involucramiento denota más sentido de pertenencia y mayores capacidades de autonomía

Dimensión: Consistencia

Este rasgo muestra las condiciones de apalancamiento de la institución en sus diferentes actividades. Se refiere además a que tan firmes y coherentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales.

Dimensión: Adaptabilidad

Una empresa con alto grado de adaptabilidad en si suele estar atenta a las señales del mercado y de los clientes (internos y externos) y tiene altas capacidades perceptivas que le permiten responder a los cambios del entorno, y a reestructurarse institucionalizando conductas y procesos que les permita adaptarse.



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Cultura Organizacional

ITEMS	ÍNDICE	DIMENSIONES	NIVELES O RANGOS
1-3	Facultamiento (empoderamiento)	Involucramiento	Escala de Likert Rango: Muy en Desacuerdo 1 En Desacuerdo 2 Neutral 3 De Acuerdo 4 Totalmente de Acuerdo 5
4	Orientación al equipo		
5 - 6	Desarrollo de capacidades		
7- 9	Valores centrales	Consistencia	
10-11	Acuerdo		
12-13	Coordinación e integración		
14	Creación de cambio	Adaptabilidad	
15-16	Foco en el cliente		
17-18	Aprendizaje organizacional		
19-20	Dirección e intención estratégica	Misión	
21-23	Metas y objetivos		
24-26	Misión		

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia[1]		Relevancia[2]		Claridad[3]		Sugerencias
	DIMENSION : Involucramiento	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
	Indicador: Facultamiento (empoderamiento)							
1	La mayoría de los empleados se involucra activamente en su trabajo							
2	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.							
3	La planificación institucional es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.							
	Indicador: Orientación al equipo	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
4	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.							
	Indicador: Desarrollo de capacidades	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
5	La capacidad de las personas está mejorando constantemente.							
6	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.							
	DIMENSION : Consistencia							
	Indicador: Valores centrales	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
7	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.							
8	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas institucionales.							
9	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.							
	Indicador: Acuerdo	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
10	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.							
11	Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.							
	Indicador: Coordinación e integración	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
12	Es factible coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.							
13	Las metas están alineadas en todos los niveles.							
	DIMENSION : Adaptabilidad							
	Indicador: Creación de cambio	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
14	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.							
	Indicador: Foco en el cliente	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
15	Las sugerencias de los clientes influencian nuestras decisiones.							

16	Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.							
	Indicador: Aprendizaje organizacional	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
17	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.							
18	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.							
	DIMENSION : Misión							
	Indicador: Dirección e intención estratégica	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
19	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.							
20	Existe una clara estrategia para el futuro.							
	Indicador: Metas y objetivos	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
21	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.							
22	Nuestra directiva comunica oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.							
23	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.							
	Indicador: Visión	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
24	Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro.							
25	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.							
26	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):_____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ ]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg**: …… DNI:……**

Especialidad del validador:……

[1]**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

…….de……..del 20…..

Firma del Experto Informante.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable:
La Satisfacción Laboral describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2013). En el caso particular de este estudio, se refiere a la satisfacción laboral docente, lo cual incide directamente en las dimensiones a considerar.

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Docencia

Docencia se refiere a la pertinencia, coherencia, eficiencia e impacto de los programas y procesos de enseñanza aprendizaje tendientes a la formación de profesionales científicos y artistas. La misma tiene como objetivos principales formar profesionales preparados, dedicados y calificados, capaces de sobrellevar los desafíos del desarrollo en forma competente y ética.

Dimensión 2: Investigación

Es una de las funciones académicas que genera conocimiento y responde a problemas y oportunidades del desarrollo productivo, social y cultural.

Dimensión 3: Relaciones interpersonales

De acuerdo a la necesidad de afiliación que tiene el individuo por interactuar de manera amigable y cercana a quienes están en su entorno.

Dimensión 4: Condiciones Socio -Laborales

Relacionado a las políticas salariales y de recompensa que junto a beneficios sociales, usadas como estímulo y reconocimiento.

Dimensión 5: Gestión

Tradicionalmente este concepto ha estado relacionado con lo empresarial, tiene que ver con el logro de eficiencia y eficacia productiva. En el concepto gestión escolar estarían involucradas las actividades que se realizan en las instituciones y de las cuales dependen los aprendizajes de calidad de los estudiantes, así como las actividades de vinculación y seguimiento que se realizan.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Satisfacción Laboral Docente

ITEMS	ÍNDICE	DIMENSIONES	NIVELES O RANGOS
1-2	Enseñanza	Docencia	Escala de Likert Rango: Muy insatisfecho 1 Insatisfecho 2 Ni satisfecho ni insatisfecho 3 De Acuerdo 4 Totalmente de Acuerdo 5
3-4	Recursos		
5-6	Reconocimiento		
7	Recursos	Investigación	
8-11	Apoyo y Reconocimiento		
12-13	Estudiantes	Relaciones Interpersonales	
14-17	Pares		
18-19	Logros	Gestión Administrativa	
20-22	Apoyo Institucional		
23-24	Salarios e Incentivos	Condiciones Socio-Laborales	
25-26	Desarrollo		

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia[1]		Relevancia[2]		Claridad[3]		Sugerencias
	DIMENSION : Docencia	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
	Indicador: Enseñanza							
1	El planeamiento y desarrollo de su clase							
2	Los resultados obtenidos por sus alumnos en sus asignaturas.							
	Indicador: Recursos	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
3	El uso que hacen los alumnos del horario de consulta (tutorías)							
4	El prestigio entre sus colegas y alumnos							
	Indicador: Reconocimiento	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
5	La forma en que la Universidad evalúa la calidad de la docencia que imparte							
6	En general su labor docente.							
	DIMENSION : Investigación							
	Indicador: Recursos	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
7	Los medios de que dispone para investigar (lugar de trabajo, dotación, materiales y equipamiento)							
	Indicador: Apoyo y Reconocimiento	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
8	El apoyo institucional para investigar y difundir el nuevo conocimiento (publicaciones, congresos e intercambios)							
9	El reconocimiento institucional a la investigación.							
10	La capacidad y conocimientos que ha adquirido para realizar investigación.							
11	En general, la situación actual de la investigación en su universidad							
	DIMENSION : Relaciones Interpersonales							
	Indicador: Estudiantes	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
12	La aceptación que tiene entre sus estudiantes							
13	La capacidad que tiene para motivar a sus estudiantes.							
	Indicador: Pares	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
14	La relación con sus colegas de la universidad.							
15	El clima de trabajo que percibe en esta universidad.							
16	El apoyo que recibe de sus colegas para mejorar su trabajo.							
17	En general, sus relaciones académicas y personales con sus alumnos y colegas.							
	DIMENSION : Gestión Administrativa							
	Indicador: Logros.	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
18	El trabajo que conlleva la gestión administrativa							
19	Los resultados obtenidos producto de su labor administrativa.							
	Indicador: Apoyo Institucional	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
20	El apoyo institucional para realizar su labor administrativa.							

21	El reconocimiento institucional a la labor administrativa.							
22	Los medios de que dispone para realizar la labor administrativa (lugar de trabajo, dotación de materiales y equipamiento)							
	DIMENSION : CONDICIONES SOCIO-LABORALES							
	Indicador: Salarios e Incentivos	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
23	Los beneficios sociales e individuales que se ofrecen a los docentes.							
24	El sueldo que recibe por su trabajo							
	Indicador: Desarrollo	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**	
25	Las posibilidades de desarrollo personal que ofrece su universidad.							
26	En general, su condición de catedrático en esta universidad.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):……

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg**: ……**
DNI:……

Especialidad del validador:……

[1]**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado. [2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo [3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo **Nota**: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión	**…….de……..del 2017** --- **Firma del Experto Informante.**