



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUAURA, 2021.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**EMA LUZ MELGAREJO FERNANDEZ**

**ASESOR:**

**M(o) DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA**

**Huacho – Perú**

**2022**

.....  
M(o). Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez  
DNU 394

## **MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga  
Presidente

---

Dr. Policarpo Diomedes Márquez Valencia  
Secretario

---

Dr. Abraham Cesar Nery Ayala  
Vocal

---

M(o) Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela  
Asesor

**Título:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUAURA, 2021**

## **DEDICATORIA**

Se las dedico con mucho amor a mi madre y abuela que desde el cielo siempre me cuidan y me guían por un buen camino, a mi padre y hermanos quienes a diario me motivan para poder cumplir mis sueños.

### **AGRADECIMIENTO**

A mi universidad JOSE FAUSTINO SANCHES CARRION, a mis maestros por sus enseñanzas y sus conocimientos para lograr ser una profesional, a todos mis compañeros de la promoción ADMINISTRADORES DEL BICENTENARIO por compartir momentos únicos y maravillosos.

A todos ellos con mucho cariño.

## ÍNDICE GENERAL

<b>TITULO</b>	i
<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	Iii
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	Iv
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	Vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	Vii
<b>RESUMEN</b>	Viii
<b>ABSTRACT</b>	Ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	X

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	07
2.2. Bases Teóricas	09
2.3. Definiciones de términos básicos	27
2.4. Hipótesis de investigación	28
2.4.1. Hipótesis General	28

2.4.2. Hipótesis Específicas	28
2.5. Operacionalización de las variables	29

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	30
3.2. Población y muestra	30
3.2.1. Población	30
3.2.2. Muestra	31
3.3. Técnicas de recolección de datos	32
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	32

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados	33
4.2. Contratación de hipótesis	41

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de resultados	44
------------------------------	----

### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones	49
6.2. Recomendaciones	50

### **REFERENCIAS**

7.1. Fuentes bibliográficas	51
7.2. Fuentes electrónicas	52

<b>ANEXOS</b>	54
---------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los aspectos formales	33
Tabla 2.	Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los aspectos informales	35
Tabla 3.	Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los Factores extrínsecos	37
Tabla 4.	Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los Factores intrínsecos	39
Tabla 5.	Pruebas de normalidad	40
Tabla 6.	Prueba de Rho de Spearman entre la cultura organizacional y satisfacción laboral	
Tabla 7.	Prueba de Rho de Spearman entre los aspectos formales y satisfacción laboral	41
Tabla 8.	Prueba de Rho de Spearman entre los aspectos informales y satisfacción laboral	42



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Aspectos formales	34
Figura 2.	Aspectos informales	36
Figura 3.	Aspectos extrínsecos	37
Figura 4.	Aspectos intrínsecos	39

## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de qué manera la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

**Métodos:** La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 346 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura, muestra de 182 trabajadores administrativos.

**Resultados:** Respecto a la cultura organizacional, con referencia a si la estructura organizacional reparte el trabajo en áreas correctamente según lo establecido por la municipalidad el 41,8% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; con referencia a si dentro de la municipalidad se perciben estándares de influencia y de poder el 44% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Respecto a la variable satisfacción laboral, con referencia a si se siento satisfecho con el salario que percibe el 41,8% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; con referencia a si la municipalidad le brinda la autonomía suficiente para tomar decisiones en su puesto de trabajo el 45,1% indicó que está totalmente en desacuerdo. **Conclusión:** la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.812 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ .

*Palabras clave: cultura organizacional y satisfacción laboral.*

## ABSTRACT

Objective: To establish how the organizational culture influences the job satisfaction of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huaura, 2021. Methods: This research is basic, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population is 346 administrative workers of the Provincial Municipality of Huaura, a sample of 182 administrative workers. Results: Regarding the organizational culture, with reference to whether the organizational structure distributes the work in areas correctly as established by the municipality, 41.8% indicated that they totally disagree and disagree; With reference to whether standards of influence and power are perceived within the municipality, 44% indicated that they totally disagree and disagree. Regarding the job satisfaction variable, with reference to whether they feel satisfied with the salary received, 41.8% indicated that they totally disagree and disagree; With reference to whether the municipality gives them sufficient autonomy to make decisions in their job, 45.1% indicated that they totally disagree. Conclusion: the organizational culture significantly influences the job satisfaction of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huaura, 2021; using the Spearman Rho Test with a value of 0.812 placing it in a high positive degree and with a significance level of  $p = 0.00$ .

*Keywords: organizational culture and job satisfaction.*

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones públicas juegan un papel trascendental en la sociedad, pues son fuente generadora de empleo, conciben artículos y prestaciones para dar satisfacción a las demandas de la sociedad; la cultura y compromiso organizacional son dos temas muy útiles para saber cómo deben comportarse las personas dentro de una organización y además desempeñen eficientemente en la misma. Particularmente, es clave la cultura organizacional en una organización, por sus efectos directos en el comportamiento, eficiencia y anhelos de los trabajadores y de su propia satisfacción, generando que sean más eficientes.

Es razón por la que presente investigación tiene como finalidad conocer la cultura organizacional viene influyendo en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial los trabajadores enfrentan diferentes contextos negativos que afectan su satisfacción laboral, por ello se han realizado diversos estudios al respecto. Martínez (2019) señala que los aspectos que de algún modo inciden en la satisfacción ante las condiciones laborales son la falta continua, la rotación e inasistencia del trabajador a la organización. Por otro lado, en relación a la cultura organizacional, Puruncaja (2021) menciona que trabajadores de la institución no se encuentran conformes con la cultura organizacional “a causa de la inexistencia del compromiso, el cambio y crecimiento, la organización no se preocupa por el desarrollo y búsqueda de objetivos nuevos, un diálogo incorrecto de la normativa que debe acatar los trabajadores, además el personal piensa que los líderes son descorteses ni muestran interés por estos” (p.107).

A nivel nacional, Chumo y Lozada (2021) señalan que los motivos de la no satisfacción son generados por diferentes razones estos son la falta de reconocimiento por las funciones que se desarrollan eficientemente, salarios que no van de acuerdo a la desempeño e inestabilidad en el puesto de trabajo y si las organizaciones no actúan a tiempo estos estarán poco motivados y será más complicado lograr lo propuesto. Respecto a la cultura organizacional, Cabello (2019) menciona que en muchos casos los trabajadores de una institución no se sienten conforme como se viene manejando esta variable debido a que “no están de acuerdo con los nombres de los puestos que gestiona la institución, asimismo se oponen al perfil de puesto en la institución así como tampoco con las tecnologías empleadas por la institución” (p.40).

Hoy en día, las organizaciones públicas juegan un papel trascendental en la sociedad, pues son fuente generadora de empleo, conciben artículos y prestaciones para dar satisfacción a las demandas de la sociedad; la cultura y compromiso organizacional son dos temas muy útiles para saber cómo deben comportarse las personas dentro de una organización y además desempeñen eficientemente en la

misma. Particularmente, es clave la cultura organizacional en una organización, por sus efectos directos en el comportamiento, eficiencia y anhelos de los trabajadores y de su propia satisfacción, generando que sean más eficientes. Es razón por la que presente investigación tiene como finalidad conocer la cultura organizacional viene influyendo en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

Dentro de la Municipalidad Provincial de Huaura se han podido observar algunas problemáticas respecto a la cultura organizacional, tales como la indisciplina entre los compañeros de trabajo, se da muchas veces cuando algún personal esta de mal humor y no responde bien al compañero al momento de recepcionar los documentos, mal carácter y falta de ética a sus funciones en todas las áreas; alta rotación de empleados, esta causa se da por un mal proceso de reclutamiento al personal, y la carga de expedientes; mala reputación de funcionarios. no cuentan con el perfil profesional y la falta de integridad; incumplimiento de los documentos de gestión, mal funcionamiento de los reglamentos internos; problemas de incentivación de empleados, estrés, sobrecarga laboral.

Asimismo, se han podido detectar problemas respecto a la satisfacción laboral, las cuales pueden estar siendo causa de los problemas anteriores, estos problemas son la inconformidad con la remuneración percibida, las funciones que realiza el administrativo no está acorde con el sueldo que percibe; mala relación con los compañeros o jefes, existe incompatibilidad entre los nuevos jefes y los servidores a su cargo; malas condiciones laborales. no se cuenta con útiles de oficina, mala infraestructura, escritorios deteriorados, archiveros desorganizados; escasa o nulas posibilidades de ascenso, falta de propuestas políticas y presupuestos para cargos estables y sueldos fijos; contratación de personal por tener conocidos y no por sus capacidades. existencia de nepotismo de los funcionarios, inadecuada contratación de personal no calificado.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera los aspectos formales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?
- b. ¿De qué manera los aspectos informales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de qué manera la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer de qué manera los aspectos formales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.
- b. Establecer de qué manera los aspectos informales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### *Justificación teórica*

Este trabajo científico permitirá incrementar los conocimientos sobre cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad, así como cada dimensión estudiada. Las diferentes teorías serán de ayuda para mejorar aquellos puntos frágiles que presenta la institución a los cuales se debe presentar especial atención para el funcionamiento de cualquier organización.

##### *Justificación práctica*

El estudio es un aporte al personal administrativo, porque permitirá a los funcionarios de la Municipalidad, y es de suma importancia para solucionar problemas de instituciones públicas, que contribuirá a mejorar y fortalecer el trabajo y satisfacción de cada integrante y a la vez crear una cultura organizacional favorable para la institución.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Huaura, distrito de Huaura, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: mayo del año 2021 a diciembre del año 2021.
- Delimitación social: personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.
- Delimitación semántica: Cultura organizacional y satisfacción laboral.

Jones (2013) menciona que la cultura organizacional es un grupo de valores y reglas compartidos, que moderan las relaciones entre integrantes de una organización, así como con otros individuos externos de la misma (p.89).

Robbins y Coulter (2010) definen que la satisfacción en el trabajo consiste a la postura absoluta de una persona frente a su labor.



## **1.6. Viabilidad del estudio**

La investigación pudo realizarse gracias a que se dispuso de diferentes recursos como monetarios, personal y bienes que hicieron posible el estudio. Igualmente, se tuvo el tiempo y el permiso de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Puruncaja (2021) realizó la tesis de maestría titulada “Clima organizacional y su relación con la cultura organizacional del Hospital Básico Píllaro”, la cual fue aprobada por Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el analizar la relación entre el clima organizacional y la cultura organizacional del Hospital Básico Píllaro. Es una investigación de tipo no experimental, transversal, con un alcance descriptivo y correlacional. La población 70 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados del estudio dieron a conocer que la variable cultura organizacional presentó el 25.7% del personal estaba en desacuerdo los valores que mantienen unido al hospital son las políticas y reglas y el 22.9% de los trabajadores se encontraban en desacuerdo que los valores que mantienen unido al hospital son la insistencia para cumplir las metas y 73 objetivos. Se concluyó que el clima organizacional se relaciona en gran medida la cultura organizacional del nosocomio en estudio.

Astudillo (2019) realizó la tesis de maestría titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Unidad Pasal Patiño Salvador”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que labora en la Unidad Renal Pasal Patiño Salvador con la finalidad de proponer un plan de mejora. Es una investigación de campo, descriptiva y bibliográfica. La población fue 45 participantes. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Sus resultados de la variable satisfacción laboral referente a las condiciones laborales sostuvieron que 4% de los trabajadores indicó que muy

poco la institución le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto y 22% se mostró indiferente en su remuneración en relación al trabajo que realiza en la actualidad. Se concluye que los factores relacionados con el clima organizacional influyen directamente en la satisfacción laboral.

Ludeña (2019) realizó la tesis de maestría titulada “La satisfacción y el desempeño laboral del personal del Centro de Salud B IESS Celica”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo examinar el impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de trabajo de los empleados del Centro de Salud B IESS de Céllica. Es una investigación es descriptiva. La población fue 35 empleados. En los resultados sobre satisfacción laboral, el 44,1% de los empleados respondieron a veces sienten satisfacción con las condiciones salariales, el 38,2% de los empleados respondieron que a veces las condiciones de trabajo de su línea son seguras. La investigación empleó el cuestionario. Se concluye que la satisfacción laboral tiene un impacto en el desempeño de los empleados.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Cabello (2019) realizó la tesis de licenciatura titulada “Cultura organizacional y calidad de servicios en la Municipalidad Distrital de Cajay, Huari, 2018”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar de que manera la cultura organizacional incide en la calidad de servicios en la Municipalidad Distrital de Cajay, Huari, 2018. La investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 21 trabajadores y 147 usuarios, asimismo, la muestra fue 107 que interactúan en la Municipalidad. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados con respecto a la variable cultura organizacional se consideraron las dimensiones: aspectos formales y aspectos. En relación a los aspectos informales el 38,1% de los encuestados manifestaron que no están

de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la municipalidad y en el caso del 47,6% determinaron no estar con los nombres de los puestos que maneja la municipalidad y en la dimensión aspecto informal el 42,9% de los encuestados mencionaron no están de acuerdo con los estándares de poder que maneja la municipalidad. Se concluye que las variables en estudio se relacionan en gran medida en la institución.

Cerna (2019) realizó la tesis de licenciatura titulada “Cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2018.”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho. Perú. La investigación tuvo como objetivo establecer de que manera la cultura organizacional influye en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2018. La investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 562 trabajadores, asimismo la muestra fue 228 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. Los resultados de cultura organizacional consideraron las dimensiones: aspectos formales y aspectos informales. En dimensión aspectos formales el 72,8% de los encuestados considero que no están de acuerdo con las tecnologías utilizadas por la municipalidad y en la dimensión aspectos informales 75,4% de los encuestados manifestaron que no están de acuerdo con los valores que maneja la municipalidad. Se concluye que existe relación positiva moderada entre la variable independiente y la variable dependiente en el personal de la institución en estudio.

Santos (2016) realizó la tesis de licenciatura titulada “Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - agosto 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad Privada del Norte. Cajamarca. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - agosto 2016. Es una investigación descriptiva correlacional. La población fue 103 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los

resultados sostienen que las relaciones interpersonales implican la evaluación de la dimensión manejo de conflictos, donde se encontró que 34.95% de los trabajadores tienen un nivel bajo de solución de conflictos. Asimismo, se encontró que el 60.19% de los encuestados tienen un nivel relaciones interpersonales regular. Se concluye que entre las variables relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba existe una correlación positiva media alta, según los efectos conseguidos del índice de correlación 0,691 lo cual demuestra que si aumenta el nivel de relaciones interpersonales mejorará el desempeño laboral.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Variable independiente: Cultura organizacional**

#### ***A. Definiciones***

Robbins y Judge (2017) mencionan que la cultura organizacional es un es una especie doctrina que es compartida por cada integrante, la cual es diferente en cada organización.

Jones (2013) menciona que la cultura organizacional es un grupo de valores y reglas compartidos, que moderan las relaciones entre integrantes de una organización, así como con otros individuos externos de la misma.

Louffat (2012) define a la cultura organizacional como el modelo complicado de convicciones, expectativas, nociones, valores, posturas, comportamientos compartidos por los miembros de una organización que desarrolla a lo largo del tiempo.

Bateman y Snell (2009) menciona que la cultura organizacional es un conjunto de nociones importantes acerca de la organización y de sus metas, además de las prácticas que los miembros comparten.

#### ***B. Dimensiones***

Chiavenato (2014) manifiesta que el camino inicial para entender a una organización en su cultura. La cultura no expone en su totalidad, sino que hay

algunos elementos que pueden ser perceptibles fácilmente y sin problemas, las cuales se denominan aspectos formales, en tanto existen otros que son complicados de percibir, las cuales se denominan aspectos informales.

Es motivo por el que se consideran las dimensiones para este trabajo científico:

*a. Aspectos formales y abiertos*

Son elementos notorios y pueden observarse a simple vista, enfocados en elementos funcionales y en trabajos constantes.

- Estructura organizacional
- Nombres y especificaciones de puestos
- Metas organizacionales
- Estrategias
- Tecnologías utilizadas
- Métodos y procesos de trabajo
- Políticas y directrices

*b. Aspectos informales y ocultos*

Son elementos invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, enfocados en elementos mentales y colectivos.

- Estándares de influencia y de poderío
- Percepciones y conductas de las personas
- Sensibilidad y normas de los grupos
- Valores y perspectivas
- Patrones estándares de integración formales
- Vínculos efectivos

***C. Cualidades de la cultura organizacional***

Robbins y Judge (2017) mencionan 7 cualidades esenciales que están presentes en una cultura organizacional:

- Cambios y conquista de amenazas. Nivel donde se motiva al personal a ejercer cambios y arriesgarse.
- Concentración en los pormenores. Nivel de expectativa en el personal sobre su capacidad de evaluación, exactitud y concentración en los pormenores.
- Enfoque en los frutos. Nivel en que las decisiones de la gerencia se centran en frutos y eventos, y no en métodos y procedimientos empleados para alcanzarlos.
- Enfoque en el personal. Nivel en que las determinaciones de la gerente impactan en el personal y sus frutos en la empresa.
- Enfoque en los equipos. Nivel en que las tareas en el trabajo se hallan coordinadas por equipos en lugar de personas.
- Movimiento. Nivel donde los individuos son activos y competitivos.
- Equilibrio. Nivel donde las acciones de la empresa se enfocan en continuar en el *statu quo* y no en el desarrollo.

Cada atributo mencionado está presente en un escenario que va de menos a más nivel. Es decir, al analizar a la empresa sobre esto, se logra una información de la manera en cómo las personas notan a la empresa, la forma en que se realizan las cosas y la manera en cómo debería ser su conducta.

#### ***D. Tipos de cultura organizacional***

Bateman y Snell (2009) mencionan que las culturas pueden agruparse dependiendo a su importancia respecto a la inspección y de acuerdo a la perspectiva interna o externa de la organización. Uniendo esas dos dimensiones, se puede detallar 4 tipos de cultura organizacional:

##### **a. Cultura de grupo**

Se enfoca en el interior y es adaptable. Con frecuencia, se sustenta en los valores y reglas vinculadas a la filiación. La actitud de sus integrantes a las directivas de la organización nace de la fiabilidad, la costumbre, y el compromiso a futuro. Se inclinan más por resaltar el crecimiento de sus integrantes y la intervención de los valores cuando se trata de tomar decisiones. El enfoque táctico

se lleva a cabo por medio de acuerdos. Las personas que ejercen del liderazgo tienen el rol de mentores y facilitadores.

b. La cultura jerárquica

Se enfoca en lo externo, en la inspección y en el equilibrio. Sus valores y reglas se relacionan a la burocracia. Aprecia el equilibrio y las personas se adaptan a las reglas de la organización si sus cargos son establecidos de manera formal siendo implementados por medios normas y procesos.

c. La cultura racional

Está orientada hacia fuera y se enfoca en el control y en la estabilidad. Tienen los valores y las normas asociadas con la burocracia. Valora la estabilidad y supone que los individuos se adecuarán a los mandatos organizacionales cuando los roles hayan sido definidos formalmente y puestos en marcha a través de reglas y procedimientos.

d. La cultura racional

Se enfoca en lo externo y en la inspección. Tiene como aspectos relevantes a la eficiencia, la planificación y la producción. Los integrantes de la organización se les motiva por medio de la convicción que el rendimiento aportará en lo propuesto lo cual será incentivado.

e. Adhocracia

Se enfoca en lo externo y es adaptable. Resalta la transformación en el desarrollo, la compra de bienes y el cambio. Los integrantes son incentivados por medio del atractivo ideológico. Las personas que ejercen el liderazgo no asumen riesgos, Asimismo los demás integrantes pueden tener sus cualidades.

### ***E. Actividades de la cultura***

Robbins y Judge (2017) señalan que la cultura pone en la mesa las reglas y directrices del juego. Primeramente, la cultura juega un rol que permite establecer límites, mejor dicho, define las distinciones de una organización del resto. Lo segundo, difunde afectos de identidad a los integrantes de la organización. Lo tercero, permite generar el compromiso muy aparte del interés personal. Lo cuarto,



incrementa el equilibrio del sistema social. La cultura es el nexo colectivo que permite obtener la unión de la organización al brindar estándares de las conductas del personal. Para finalizar, la cultura es una fuente que brinda un rumbo e inspección, y forma a las actividades y la conducta del personal.

Una cultura fuerte respaldada por normas y directrices oficiales asegura que el personal se comportará de acuerdo a lo establecido. Debido a la tendencia actual que hoy se vive en las organizaciones descentralizadas vuelve trascendental a la cultura, sin embargo, también complica la puesta en marcha de la inspección a través de la descentralización, la acepción compartida de la cultura organizacional en grupo ayuda reflejar más fidelidad a su grupo y a sus valores que la organización en su totalidad. De igual forma, en las organizacionales virtuales la carencia de trato directo constante dificulta en gran medida cumplir con las normas impuestas en común. Un liderazgo pobre, que incentive una fuerte cultura al difundir continuamente propósitos y prioridades en común es relevante en las organizaciones que cambian constantemente.

La adecuación entre la persona y la organización, mejor dicho, el hecho de sus actitudes y comportamiento del empleado sean conciliables con la cultura impacta en gran medida en recibe una oferta laboral, un análisis de rendimiento positivo o una promoción.

#### ***F. Evaluación de la cultura organizacional***

Newstrom (2007) menciona que medir y comparar las culturas es complicado. Muchas investigaciones se basaban en historias, símbolos, rituales y reuniones para lograr respuestas. Demás estudios han comprendido entrevistas y sondeos de réplica abierta para fijar valores y convicciones del personal. En demás casos, la inspección de las manifestaciones de la doctrina corporativa ha contribuido aspectos de crítica en relación a la cultura expuesta (convicciones y valores organizacionales). Otra perspectiva es realizar muestreos al personal para identificar sus percepciones respecto a la cultura de la empresa. Uno de los mecanismos de mayor interés el cual consiste es ser primeramente integrante de la empresa y después es ser observador. Dicha perspectiva ayuda a tener una percepción directa, desde el enfoque directo, desde la perspectiva de miembro, de la cultura organizacional.

Cualquier esfuerzo por evaluar la cultura organizacional será únicamente una evaluación imperfecta. Dichas mediciones muestran un hecho estático de cultura en un momento dado. En verdad, en su mayoría las empresas están implicadas en un procedimiento de transformación y requieren ser supervisadas constantemente por una cantidad de mecanismos para lograr un verdadero resultado.

### ***G. Gestión de la cultura organizacional***

Robbins y Coulter (2010) mencionan la existencia de ciertos aspectos que gestionar correctamente la cultura en cualquier organización:

#### **a. Sacar provecho de la cultura existente**

Muchos gerentes no son capaces de concebir una cultura, en lugar de ello, están trabajando que organizaciones que ya la tienen establecida. En el caso de estos gerentes, el tema principal al gestionar una cultura es una especie de emplear adecuadamente el sistema cultural existente. Tal vez sea muy rápido y fácil, cambiar el comportamiento del personal en una cultura que ya existe que transformar una historia, costumbres y valores existentes.

Aprovechando un sistema cultura que ya existe, en primer lugar, los gerentes deben ser conscientes en su totalidad de los valores y el comportamiento en una organización, implica ir más allá de leer una guía sobre las convicciones de la organización. Es necesario que los gerentes desarrollen un entendimiento en cómo los valores gestionan en la organización, comprende en la medida en cómo los valores funcionan en la organización, comprender que esto llega por medio de la vivencia.

Inmediatamente después de alcanzada, este entendimiento puede emplearse para analizar el rendimiento de demás individuos de la organización. Puede ser de utilidad, el solo hecho de moderar los valores y comportamientos en la organización.

Los gerentes de alto nivel comprenden que la cultura organizacional permite difundir un entendimiento a las personas de niveles inferiores. A medida que pasa el tiempo, dichos gerentes de bajo nivel comienzan a comprender y aprobar la

cultura organizacional, necesitan poca supervisión. Su entendimiento de los valores corporativos conducirá a la toma de sus decisiones.

#### b. Enseñar la cultura de la organización: socialización

La socialización es un procedimiento a través del cual los individuos se convierten en seres sociales. Diversos psicólogos han investigado, es el procedimiento por medio del cual los infantes aprenden a ser adultos en una comunidad; es la manera en que aprenden y diferencian la conducta equilibrada y formal y la que no es, aprenden a dialogar, al relacionarse con los demás, entre otros. En comunidades difíciles, se necesita muchos años para este procedimiento.

La socialización organizacional es un procedimiento a través del cual el personal aprende de la cultura organizacional y transmiten a otros su saber y su entendimiento. El personal socializa en las organizacionales, además que las personas lo hacen en las sociedades, es decir, a medida que pasa el tiempo, aprenden lo que es aceptable en la organización y aquello que no les, aprender a difundir sus sentimientos e interactuar con los otros. Aprenden sobre observando los esfuerzos que realizan los gerentes para difundir dicha información. Los estudios acerca de este proceso no cambian los valores en sí, sino vuelve más consciente las distinciones entre los valores individuales y organizacionales y permiten desarrollar modos de gestionar dichas distinciones.

Un sinnúmero de sistemas organizacionales impacta en la socialización de los valores en la organización. Por ejemplo, el personal nuevo desarrolla un listado que pueden servir para conducir sus actividades. Si hace falta tomar decisiones, el personal nuevo debe cuestionarse: ¿Qué acción tomaría mi superior en este caso? Lo cual no significa que la capacitación formal, las guías y declaraciones empresariales de la cultura de la organización no sean tan importantes en el proceso de socialización. Sin embargo, dichos elementos suelen apoyar el proceso de socialización con base en las observaciones de los individuos de las actividades de los otros.

En diferentes entidades, la cultura detallada en escritos de carácter agresivo es presentada en una capacitación oficial entra en discordia con los valores de la organización mostrados en el comportamiento de su personal.

#### c. Transformación de la cultura organizacional

La cultura de la organización se opone a la transformación por motivos también influyeron en gran medida en la conducta; implica los valores esenciales de la organización, por lo general se da por hecho y con frecuencia se dialoga efectivamente a través de historias y demás símbolos. Si los gerentes intentan cambiar la cultura organizacional, hacen intentos por transformar las ideas de los individuos sobre la buena o mal conducta en la organización.

Pese a estos problemas, ciertas organizaciones han pasado de una cultura que reduce al rendimiento a otra que lo optimiza. Hay demás aspectos que impactan en el proceso de transformación cultural.

#### d. Conducción de símbolos

Los estudios recomiendan que la cultura organizacional implica y difunde el empleo de historia y de más recursos simbólicos. Si aquello es inadecuado, los gerentes que muestran interés en transformar la cultura deben hacer intentos por cambiar las historias y los mitos que respaldan los valores culturales obsoletos por otras que son nuevos. Es posible que lo logren concibiendo hechos que conciban nuevas historias.

#### e. El problema de la transformación

Cambiar la cultura de una organización es un procedimiento duradero y complicado. La dificultad más importante radica en que los gerentes de un nivel más alto, sin tomar en cuenta su dedicación en llevar a cabo un nuevo valor cultural, en momentos regresan en modelos antiguos de conductas.

#### f. El equilibrio de la transformación

El proceso de transformar la cultura de una organización comienza con la obligación de cambiar y circular por un tiempo de cambio donde se hacen esfuerzos por adecuar valores y convicciones nuevas. En el futuro, una organización que se transforma exitosamente va hallar que los valores y convicciones nuevas son equilibradas e impactan tal como los antiguos. Los sistemas de valores se esfuerzan mucho, cuando una organización es posible cambiar la cultura que reduce el rendimiento por otro que lo optimiza, posiblemente los valores nuevos continúen en ese sitio por un buen tiempo.

## ***H. Administración de la cultura***

Bateman y Snell (2009) mencionan que uno de los más importantes modos en que las organizaciones pueden reaccionar al entorno es adecuarse a sus transformaciones.

Un instrumento sustancial que los gerentes tienen que llevan a cabo dichas transformaciones se hallan en la gestión de la cultura organizacional. Una cultura que ve internamente en vez de solo enfocarse en los usuarios puede conducir al fracaso las iniciativas de la gerente sobre la transformación. Las directrices por lo general son poco idóneas, los valores también pueden cambiarse y conducirse a lo propuesto por la organización. En su mayoría las organizaciones en la actualidad saben cómo actuar frente al usuario, optimizar la calidad y tomar alternativas requeridas para continuar en competencias.

Si las transformaciones suceden, los integrantes de la organización pueden adecuarse a los valores y mostrar buenas conductas.

Los gerentes de alto nivel tienen diversas opciones para aproximarse a la administración de la cultura. En primer lugar, es necesario mostrar ideales y visiones que motiven a los integrantes de la organización. La visión, como integra la calidad, cooperación, cambio u otro aspecto, debería ser moderada reiteradamente hasta que consistente en la organización. En segundo lugar, es necesario que los gerentes muestren su interés constante, en los pormenores de asuntos diarios, como el diálogo constante, la visibilidad y las actuaciones entorno a la organización. El gerente a cargo no debe difundir públicamente a la visión, sino vivirla a diario. Lo que vuelve creíble sus declaraciones, que permite ser un ejemplo que otros imiten y se edifique un entorno de confianza en el desarrollo en la organización de la visión para que se mantenga a futuro.

Clave son las circunstancias donde deben tomarse decisiones complejas. Por ejemplo, una dirección general comenta de una cultura que resalta calidad y luego se descubre que no brindar el servicio adecuado.

Para reforzar la cultura de la organización, tanto el alcalde como sus gerentes deben facilitar de forma rutinaria a aquellos que ejemplifiquen los nuevos valores. Otra clave para el manejo de la cultura involucra la base de valores nuevos en la organización. De esta forma, la nueva cultura comenzará a influir en la

organización. Si bien quizás resulte que esta aproximación puede gastar demasiado tiempo para la edificación de una nueva cultura que profundiza valores típicos por otra que tenga buenos valores a largo plazo. Aunque, los frutos de ello conducirán a enfrentar de una mejor forma retos y posibilidades que existan en el ambiente.

## **Variable dependiente: Satisfacción laboral**

### ***A. Definiciones***

Robbins (2011) conceptualiza la satisfacción en el trabajo como “ la postura que tiene el empleado cuando se siente agradecido con su labor” (p. 484).

Daft y Marcic (2010) hacen mención, que la satisfacción en el trabajo es una postura positiva hacia el trabajo propio.

Robbins y Coulter (2010) definen que la satisfacción en el trabajo consiste a la postura absoluta de una persona frente a su labor.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) hacen mención, que es una condición psicológica que radica en lo que sienten las personas hacia un hecho, en relación a su análisis con esta.

### ***B. Dimensiones***

De acuerdo Chiavenato (2017) los factores higiénicos o extrínsecos se relacionan en gran medida con el medio físico donde el personal realizan sus funciones, asimismo en las condiciones donde lo desempeñan. La obligación está a cargo por completo por la organización, siendo sus elementos principales: el salario, los beneficios sociales, el tipo de liderazgo y la clase dirección, las condiciones físicas y ambientales, las reglas y políticas de la organización y el entorno de trabajo:

#### **a. Factores extrínsecos**

Son aquellas cualidades del medio en el cual se desenvuelve el personal en relación a las acciones de la organización para mejorarlo. Aunque, en un comienzo solo se quería que la satisfacción en el trabajo trascienda a los incentivos

monetarios, premios, incentivos y sanciones; el propósito será lograr que con dichas políticas se impedía la insatisfacción, ya que no se podía incrementar consistentemente la satisfacción; es por tal motivo que se plantear otros indicadores en el cual se centra en los factores extrínsecos siendo estos eficientes en la búsqueda de satisfacción laboral.

#### b. Factores intrínsecos

Son aquellos que se relacionan con la satisfacción de un trabajador entorno a las cualidades de las actividades que desempeña en su labor y el puesto que ocupa. En dichos aspectos se hallan las expectativas que tiene el trabajador entorno a su crecimiento personal, el reconocimiento y al desarrollo profesional.

### ***C. El incentivo ante la satisfacción en el trabajo***

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) hacen mención el incentivo es una condición psicología que tiene por lo general que las fuerzas intrínsecas y/o extrínsecas motivan, conducir o conservar las conductas. En las entidades, las personas que más se prestan atención se dividen en eficientes y no eficientes. Ciertos comportamientos adecuados significan a estar enfocados en partes vitales para el trabajo, además de ser un buen trabajador. Ciertas conductas no eficientes comprenden gastar el tiempo en vez de laborar, además de ser poco sociables, agresivo y hasta ofensivo con los colegas.

Muchos especialistas en administración creen que la motivación del personal está vinculada a la satisfacción que sienten. Un trabajador contento es un trabajador eficiente. Con respecto al incentivo laboral y la satisfacción que siente el personal tiene cierta complejidad. El personal con satisfacción realizar un trabajo más excelente que los no satisfechos. Aunque, entender a la satisfacción es de suma importancia por otros motivos. En el caso, de un trabajador con satisfacción que desempeña una labor buena, puede estar en búsqueda en otras oportunidades laborales.

Comprender el incentivo y la complacencia en el trabajo ha sido de interés para los especialistas en administración y a los estudiosos durante un buen tiempo, puesto que es de suma relevancia para una gestión eficiente.

Asimismo, ha sido un tema muy controversial ya que no existen respuestas fáciles.

Se ha reunido diversas doctrinas sobre la motivación y satisfacción laboral en algunas perspectivas comunes.

- Perspectiva directiva

Esta perspectiva se trata en entender la forma en que la motivación influye la conducta de los especialistas en administración en la satisfacción y motivación del personal. Los especialistas en administración posiblemente incentiven y complazcan a los trabajadores de manera directa por medio del diálogo personal, establecer propósitos objetivos y proporcionar saberes, elogios e incentivos monetarios a los trabajadores para obtener los propósitos.

- Enfoque del diseño de puestos

Esta perspectiva enfatiza al diseño de puestos. En ciertos momentos, los especialistas en administración posiblemente desarrollen los puestos de las personas a su cargo, pese a que no sucede con frecuencia. Por lo general, se establece el proyecto de puestos por elementos complejos de transformar si no se cambia la tecnología o la estructura del puesto completo.

- Perspectiva organizacional

El contexto general de la organización asimismo es importante. Las normas y prácticas del manejo del talento humano a menudo son muy importantes para la organización. Los provechos apropiados como los descansos con goce de haber, las licencias por dolencias, seguros e incentivos y las oportunidades de crecimiento como la educación pueden llamar la atención de personal nuevo. Si las políticas mencionadas anteriormente llegan a funcionar o no dependen en gran medida de que el personal la perciba como justa e igualitaria o no.

- Perspectiva de las distinciones personales

Esta última perspectiva se trata sobre la motivación y satisfacción como atributos de las personas. Las distinciones personales son las carencias, las convicciones, las identidades y demás atributos singulares en cada trabajador hacia su trabajo. Las cuales cambian de individuo a individuo y, por ende, son conocidas como diferencias personales.



De acuerdo a esta perspectiva, la motivación y las posturas son elementos equilibrados que forman parte de la psicología en un trabajador y los especialistas en administración no pueden cambiarlas. ¿Qué deben hacer los especialistas en administración para motivar y satisfacer al personal cuando estos atributos son estables? La perspectiva de distinciones personales recomienda que los especialistas en administración deben emplear sus conocimientos de las distinciones personal para crear organizaciones que incentiven y satisfagan a las personas que tienen infinitos atributos individuales.

#### ***D. La satisfacción en el trabajo en el involucramiento del puesto laboral***

Robbins y Judge (2017) hacen mención que al tocar el tema de las posturas del personal, a menudo consiste en su satisfacción, donde se trata de un afecto beneficioso sobre un puesto laboral, que aparece en el análisis de sus atributos. Una persona muy satisfecha tiene un sentimiento positivo con su puesto laboral, en tanto que cuando una persona no está satisfecha alberga afectos no beneficiosos.

Una definición relacionada a la satisfacción en el trabajo sobre en la implicación con el puesto laboral, que mide el nivel donde el individuo se reconoce mentalmente con su puesto laboral y toma en cuenta su desempeño como algo relevante para su autoestima. El personal que tiene una suma implicancia con su trabajo está bastante reconocido con la actividad que desempeña y muestra atención por esta.

Una definición que está relacionada en gran medida con lo anterior es la facultación psicológica, mejor dicho, el nivel que las personas creen que impactan en su medio de trabajo, sus capacidades, la relevancia con su puesto y la independencia que notan.

#### ***E. Posturas vinculadas a la satisfacción en el trabajo***

Robbins (2011) hacen mención que los individuos desarrollan posturas sobre diversas cosas en las organizaciones, Como su posible postura sobre su remuneración, sus probabilidades de ascenso, su jefe, sus utilidades y el color de su vestimenta en algún deporte que participe en la organización. Las posturas tienen

importancia en la satisfacción o falta de esta al igual que el compromiso con la organización.

- La satisfacción o falta de satisfacción en el trabajo

Este tema radica es una actitud que denota el grado en donde un individuo se siente agradecida o complacida con su trabajo. Un estudio amplio hecho sobre la satisfacción en el trabajo señala que los factores individuales, como las necesidades y pretensiones de los individuos, fijan dicha actitud con el factor grupal y organizacional como las relaciones con los colegas y los supervisores y las condiciones de trabajo, políticas remunerativas y propias del trabajo.

Un trabajador con satisfacción asimismo presenta poco ausentismo en su trabajo y realiza buenos aportes y continúa firmemente en la organización.

En su opuesto, un trabajador no satisfecho puede ausentarse con mayor regularidad, atraviesan tensiones e irrumpen a sus colegas y al estar constantemente en búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

- Compromiso con la organización

Consiste en una postura que refleja el reconocimiento de una persona con su organización y su afición con esta.

Posiblemente un individuo muy satisfecho que sienta un verdadero integrante de la organización (como cuando se manifiesta con sus propias palabras “realizamos artículos de buena calidad”) y no toma en cuenta niveles bajos de insatisfacción con la organización y se ve como integrante verdadero de la empresa. En su opuesto, un individuo como poco compromiso posiblemente se vea como integrante externo de la organización (como cuando se manifiesta con sus propias palabras “no tienen salarios justos hacia su personal”), que tenga mayor falta de satisfacción acerca de las cosas y no se siente parte de la organización a futuro.

El compromiso se nutre con la edad del individuo, el tiempo en la organización, la seguridad laboral y la implicancia en la toma de determinaciones. Los trabajadores con compromiso tienen prácticas fiables, visualizan una permanencia a futuro con la organización y reflejan un mayor empeño.

## ***F. Factores para hallar satisfacción laboral***

Chiavenato (2017) señalan que probablemente gran parte de las personas que quiera tener un puesto laboral que le brinda satisfacción. Aunque, como ningún trabajo es excelente, a menudo se tiene que cambiar las características del puesto laboral.

Ciertos puestos pueden ofrecer salarios muy buenos, aunque ofrezcan pocas oportunidades de ascenso o desarrollo destrezas. Otros talvez brindan una acción que se disfrute, aunque ofrezca el salario mínimo. En breve, se mencionarán ciertas características en un puesto laboral.

- Libertad
- Servicios
- Posibilidades de progreso laboral
- Retribución/sueldo
- Interacción del personal y la directiva
- Aporte de la labor con los propósitos de la organización
- Percepción de seguridad laboral.
- Permisividad para balancear el aspecto personal y laboral
- Instrucciones particulares del puesto
- Identificación de la directiva del rendimiento en el puesto de trabajo
- Trascendencia del trabajo
- Crecimiento de redes
- Probabilidades de emplear las destrezas y capacidades
- Compromiso organizacional con el crecimiento laboral
- Cultura organizacional absoluta
- Vínculo con los compañeros de trabajo
- Vínculos con los jefes inmediatos.
- La propia labor
- La diversidad de tareas.

### ***G. Satisfacción laboral y satisfacción del usuario***

Robbins y Coulter (2010) refieren esta pregunta ¿la satisfacción en el trabajo se vincula con los buenos frutos del usuario? Para el personal de primera línea que se relacionan directamente con los usuarios, la réplica es positiva. Los personales con satisfacción incrementan la satisfacción y complacencia del usuario. Los personales con satisfacción son más amistosos, contentos y atentos, atributos que son valorados por los usuarios. Y puesto que los personales con satisfacción por lo general no renuncian a sus puestos de trabajo, es más posible que los usuarios se encuentran con rostros conocidos y reciban una prestación experimentada. Dichos atributos asisten a la edificación de satisfacción y fidelidad de los usuarios. Aunque, el vínculo al parecer se da, en lo opuesto: los usuarios con satisfacción es posible que aumenten falta de satisfacción de un trabajador.

El personal que tiene un trato directo con los usuarios manifiesta que los usuarios con muy descorteses, poco considerados impactan de forma negativa en la satisfacción en el trabajo. Aparentemente en su mayoría las organizaciones comprenden dicho vínculo. Las organizaciones enfocadas en el servicio se muestran obsesionados con los usuarios. Dichas organizaciones están en búsqueda de personal contento y agradable, les brindan capacitaciones enfocados en el servicio al usuario, incentivan monetariamente ese servicio, brindan entornos positivos de trabajo y continuamente están siguiendo la complacencia de su personal a través de estudios de posturas.

### ***H. Incidencia en la satisfacción en el trabajo***

Griffin, Phillips y Gully (2017) nos menciona que hay elementos que influyen directamente en la satisfacción en la labor los cuales son:

- La propia labor

La naturaleza del trabajo ejerce el mayor impacto en la satisfacción laboral. Cuando un individuo no le agrada su trabajo, es muy complicado que sienta satisfacción. Los desafíos, la autonomía, la variedad y el alcance del trabajo incrementa la satisfacción laboral.

- Personalidad

Los compañeros, los superiores y los subordinados forman parte de la experiencia en el trabajo e impactan en la satisfacción. Sus actitudes y percepciones pueden ser contagiosas, especialmente en el caso de los nuevos empleados que se encuentran en el proceso de formarse impresiones sobre el trabajo y la empresa. Si los compañeros no se muestran felices y satisfechos con su trabajo, los nuevos empleados tendrán a sentir mayor insatisfacción que si hubieran interactuado de forma habitual con empleados felices y satisfechos.

#### - Posturas y valores

Son posturas y valores en el trabajo también influyen en nuestra satisfacción laboral. Una persona que tiene una actitud negativa hacia el trabajo tenderá a estar menos satisfecha que alguien que tiene una actitud positiva. Los empleados que encuentran un valor intrínseco que realizan sienten que hacen cosas importantes. Si alguien valora los desafíos y la variedad en el trabajo, se encontrará más satisfecho en un puesto con estas características que en puestos monótonos. Es importante señalar que nuestra satisfacción laboral es estable y se mantiene en el tiempo, aun cuando cambiemos de puesto o de empleador. Alguna persona rara vez se sienten satisfechas en su trabajo mientras que otras tienden a estarlo sin que les importe el trabajo que desempeñen. Diferentes estudios recomiendan que las distinciones en la satisfacción en el trabajo son debido a distinciones genéticas y de personalidad. La propia evaluación, la extroversión y la meticulosidad, impactan de forma particular en la satisfacción en el trabajo. Por ello, esta puede mejorar cuando se emplea a personas extrovertidas y meticulosas que tengan buena adecuación con el puesto y autoevaluaciones altas. ¿Los trabajadores satisfechos son más productivos? La respuesta es sí y está en el vínculo positivo entre la satisfacción en el trabajo y rendimiento es aún más fuerte en los puestos profesionales complejos. Los empleados satisfechos benefician a la organización porque su satisfacción impacta de manera beneficiosa en la actitud y conductas ciudadanas de los empleados.

### ***I. Efectos potenciales en la satisfacción laboral***

Arias (2008), desde un enfoque organizacional, se toma en cuenta diferentes comportamientos vinculados; que es el fruto de la complacencia y no complacencia

en el trabajo. Se hallan 5 efectos que impactan en gran medida en la satisfacción laboral:

- Complacencia y rendimiento en el trabajo: La complacencia puede conducir al rendimiento; ya que si los individuos sienten agrado por su labor se desempeñan con ahínco y si reflejan un buen rendimiento serían compensados. De esta manera se les da reconocimiento y tienen mejores ingresos; logrando nutrir la complacencia.
- Complacencia en el trabajo y renuncia: la rotación del personal se relaciona con la complacencia en el trabajo. La mayoría de investigaciones demuestran que el personal no complacido tiene más posibilidades de renunciar a sus puestos que aquellos no complacidos. Por tal motivo, las relaciones entre estos dos aspectos son referentes de los impactos de la complacencia sobre el comportamiento.
- Complacencia en el trabajo y ausentismo: la sapiencia tradicional señala que el ausentismo es un sub producto de la no complacencia en el trabajo entre el personal.

Los individuos, aquellos que no le agradaban sus funciones, son proclives a faltar; por el contrario de aquellos que agradan de sus funciones. El ausentismo relaciona en gran medida con ciertos aspectos de la complacencia que, con otros, la complacencia con la esencia de la función, por ejemplo, se tiene una relación fuerte con el ausentismo. Cuando es débil la relación, se evidencia ya que se todas las personas son diferentes; ya que se ausentan por motivos de salud o de algún familiar, por temas personales y cansancio o sencillamente no tienen deseos de trabajar.

- Salud y confort: Los psicólogos se muestran interesados ya que estos vinculan la no satisfacción en el trabajo con la salud y el confort del personal; ya que la toman en cuenta como un aspecto de casos de grave enfermedad y hasta la muerte.
- Complacencia en la labor y en la vida: se traduce como un alusivo del bienestar emocional; ya que conforme exista un agrado existirá complacencia.

### 2.3. Definición de términos básicos

#### *Cultura organizacional*

Es un grupo de valores y reglas compartidos, que moderan las relaciones entre integrantes de una organización, así como con otros individuos externos de la misma (Jones, 2018).

#### *Satisfacción laboral*

La satisfacción en el trabajo consiste a la postura absoluta de una persona frente a su labor. (Robbins y Coulter, 2010).

#### *Aspectos formales*

Son elementos notorios y pueden observarse a simple vista, enfocados en elementos funcionales y en trabajos constantes (Chiavenato, 2014).

#### *Aspectos informales*

Son elementos invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, enfocados en elementos mentales y colectivos (Chiavenato, 2014).

#### *Factores extrínsecos*

Son aquellas cualidades del medio en el cual se desenvuelve el personal en relación a las acciones de la organización para mejorarlo (Chiavenato, 2017).

#### *Factores intrínsecos*

Son aquellos que se relacionan con la satisfacción de un trabajador entorno a las cualidades de las actividades que desempeña en su labor y el puesto que ocupa (Chiavenato, 2017).

## **2.4. Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Los aspectos formales influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.
- b. Los aspectos informales influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021.



## 2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<i>Aspectos formales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional.</li> <li>- Nombres y descripciones de puestos.</li> <li>- Objetivos organizacionales.</li> <li>- Estrategias.</li> <li>- Tecnologías utilizadas.</li> <li>- Métodos y procesos de trabajo.</li> <li>- Políticas y directrices.</li> </ul>
	<i>Aspectos informales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándares de influencia y de poder.</li> <li>- Percepciones y actitudes de las personas.</li> <li>- Sentimiento y normas de los grupos.</li> <li>- Valores y expectativas.</li> <li>- Patrones estándares de integración formales.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2014).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<i>Factores extrínsecos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compensación económica.</li> <li>- Condiciones de trabajo.</li> <li>- Seguridad en el puesto.</li> <li>- Estatus.</li> <li>- Calidad de relaciones interpersonales.</li> <li>- Capacitación y perfeccionamiento.</li> </ul>
	<i>Factores intrínsecos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independencia.</li> <li>- Variedad.</li> <li>- Línea de carrera.</li> <li>- Reconocimiento y distinciones.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2017).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo básica ya que suscita saberes desde saberes científicos anteriores, con la finalidad de saber sobre el entorno (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

Explicativo, porque se busca conocer ciertos hechos que suceden de forma determinada, donde el propósito “es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, p. 23).

El diseño es no experimental ya que no se ha realizado la manipulación de ningunas de las variables estudiadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es de enfoque cuantitativo ya que se emplea en la estadística con el fin de dar con las conclusiones sobre algún tema, considerando elementos numéricos que permiten conocer mejor el entorno y valorarlos (Muñoz, 2011).

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población

La población está representada por 346 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura.

<b>REGIMEN</b>	<b>CANTIDAD / ADMINISTRATIVOS</b>
D.L. 276	61
D.L. 1057 – CAS	185
LEY 24041	3
D.L. 728-	18
LOCACION DE SERVICIOS	79
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>

### 3.2.2. Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Donde:*

- n = Es el tamaño de la muestra.
- p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
- Z = Unidades de desviación estándar.
- N = Total de la población.
- E = Error estándar de la estimación.

*Reemplazando:*

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 346}{0.0025(346 - 1) + 3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 182.29$$

Está representada por 182 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Cultura organizacional y Satisfacción laboral. El cuestionario fue respondido por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura.

### **3.4. Técnicas para el procesamiento de la información**

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### A. Analisis descriptivo de la cultura organizacional

Tabla 1

*Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los aspectos formales*

	TDS		DS		MND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿La estructura organizacional reparte el trabajo en áreas correctamente según lo establecido por la municipalidad?	36	19.8%	40	22.0%	32	17.6%	34	18.7%	40	22.0%
2. ¿Dentro de la municipalidad se nombran y describen adecuadamente los puestos en cada área de trabajo?	42	23.1%	38	20.9%	37	20.3%	37	20.3%	28	15.4%
3. ¿Tiene una noción clara de los objetivos organizacionales trazados por la municipalidad?	37	20.3%	44	24.2%	29	15.9%	38	20.9%	34	18.7%
4. ¿Las estrategias establecidas están alienadas a los objetivos que persigue la municipalidad?	58	31.9%	37	20.3%	30	16.5%	26	14.3%	31	17.0%
5. ¿En la municipalidad se dispone de la tecnología necesaria para realizar las funciones de forma eficiente?	29	15.9%	42	23.1%	37	20.3%	40	22.0%	34	18.7%
6. ¿Los métodos y procesos de trabajo que aplica la municipalidad están orientados a mejorar la productividad?	47	25.8%	34	18.7%	33	18.1%	31	17.0%	37	20.3%
7. ¿Las políticas y directrices de la municipalidad se enfocan principalmente en los objetivos y metas trazados?	42	23.1%	40	22.0%	46	25.3%	24	13.2%	30	16.5%

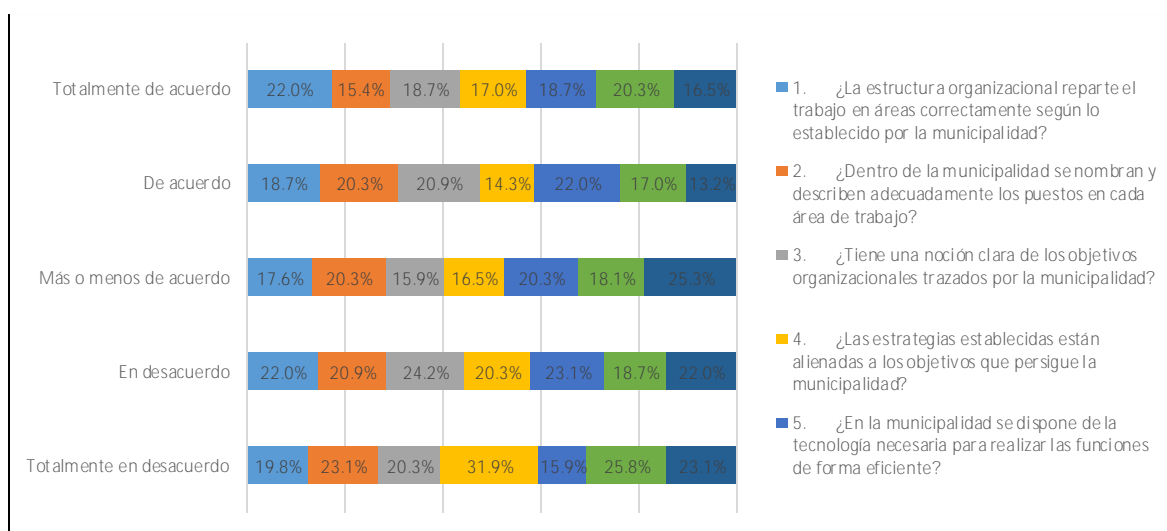


Figura 1. Aspectos formales.

Tabla 1, con referencia a si la estructura organizacional reparte el trabajo en áreas correctamente según lo establecido por la municipalidad el 41,8% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 17,6% indico que está más o menos de acuerdo y el 40,7% manifestó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto, a si dentro de la municipalidad se nombran y describen adecuadamente los puestos en cada área de trabajo el 44% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,3% recalco que está más o menos de acuerdo y el 35,7% respondió que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, cuando nos referimos a si tiene una noción clara de los objetivos organizacionales trazados por la municipalidad el 44,5% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 15,9% recalco que está más o menos de acuerdo y el 39,6% mencionó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, a si las estrategias establecidas están alienadas a los objetivos que persigue la municipalidad el 52,2% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 16,5% mencionó que está más o menos de acuerdo y el 31,3% anunció que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En quinto lugar, cuando nos referimos a si en la municipalidad se dispone de la tecnología necesaria para realizar las funciones de forma eficiente el 39% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,3% recalco que está más o menos de acuerdo y el 40,7% mencionó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En sexto lugar, en cuanto a si los métodos y procesos de trabajo que aplica la municipalidad están orientados a mejorar la productividad el 44,5% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 18,1% indicó que está más o menos de acuerdo y el 37,3% manifestó que está de acuerdo y totalmente de

acuerdo. Por último, cuando mencionamos a si las políticas y directrices de la municipalidad se enfocan principalmente en los objetivos y metas trazados el 45,1% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 25,3% mencionó que está más o menos de acuerdo y el 29,7% anunció que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 2

*Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los aspectos informales*

	TDS		DS		MND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Dentro de la municipalidad se perciben estándares de influencia y de poder?	42	23.1%	38	20.9%	37	20.3%	37	20.3%	28	15.4%
9. ¿Las percepciones y actitudes de los trabajadores son positivos hacia la municipalidad?	37	20.3%	44	24.2%	30	16.5%	37	20.3%	34	18.7%
10. ¿Los sentimientos y normas de los grupos se enfocan en generar beneficio hacia la municipalidad?	58	31.9%	37	20.3%	30	16.5%	26	14.3%	31	17.0%
11. ¿Los valores y expectativas de la municipalidad son éticos y socialmente compartidos por todos los integrantes?	29	15.9%	42	23.1%	37	20.3%	40	22.0%	34	18.7%
12. ¿En la municipalidad se denotan patrones o estándares de integración formales?	47	25.8%	34	18.7%	33	18.1%	31	17.0%	37	20.3%

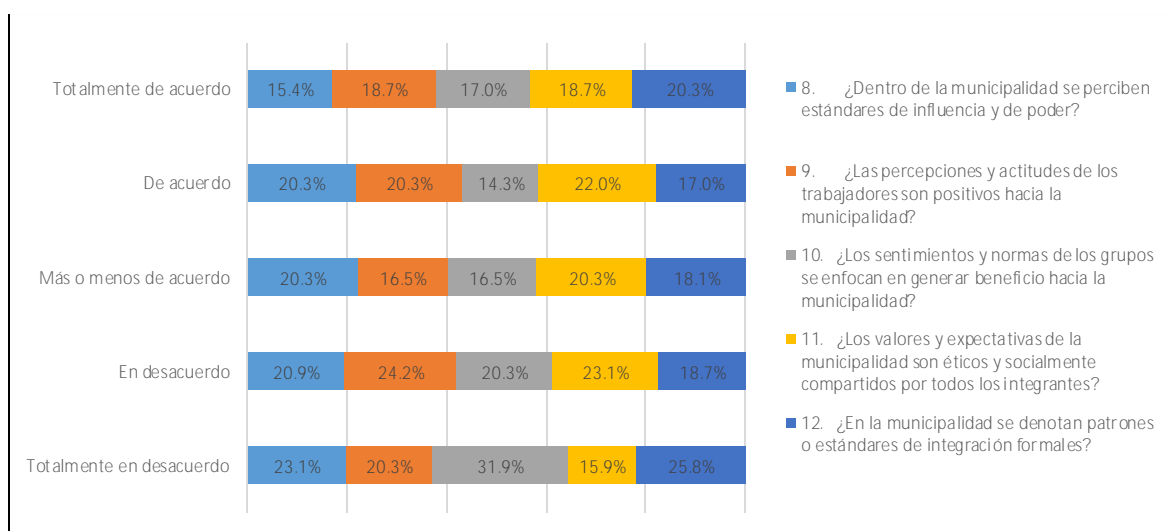


Figura 2. Aspectos informales.

Tabla 2, con referencia a si dentro de la municipalidad se perciben estándares de influencia y de poder el 44% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,3% indicó que está más o menos de acuerdo y el 35,7% manifestó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto, a si las percepciones y actitudes de los trabajadores son positivas hacia la municipalidad el 44,5% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 16,5% recaló que está más o menos de acuerdo y el 39% respondió que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, cuando nos referimos a si los sentimientos y normas de los grupos se enfocan en generar beneficio hacia la municipalidad el 52,2% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 16,5% recaló que está más o menos de acuerdo y el 31,3% mencionó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, a si los valores y expectativas de la municipalidad son éticos y socialmente compartidos por todos los integrantes el 39% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,3% mencionó que está más o menos de acuerdo y el 40,7% anunció que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En quinto lugar, cuando nos referimos a si en la municipalidad se denotan patrones o estándares de integración formales el 44,5% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 18,1% recaló que está más o menos de acuerdo y el 37,3% mencionó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.



## B. Analisis descriptivo de la satisfaccion laboral

Tabla 3

*Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los Factores extrínsecos*

	TDS		DS		MND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿Se siento satisfecho con el salario que percibe?	36	19.8%	40	22.0%	32	17.6%	34	18.7%	40	22.0%
14. ¿Se siento satisfecho con las condiciones de trabajo que le ofrece la municipalidad?	42	23.1%	38	20.9%	37	20.3%	37	20.3%	28	15.4%
15. ¿La municipalidad le otorga la seguridad laboral necesario para generar comodidad en su trabajo?	37	20.3%	44	24.2%	29	15.9%	38	20.9%	34	18.7%
16. ¿Ha logrado es estatus de vida deseado gracias al trabajo que desempeño en la municipalidad?	58	31.9%	37	20.3%	30	16.5%	26	14.3%	31	17.0%
17. ¿Se relaciona positivamente con sus compañeros de trabajo?	29	15.9%	42	23.1%	37	20.3%	40	22.0%	34	18.7%
18. ¿Se siento satisfecho con la capacitación y perfeccionamiento que me brinda la municipalidad?	47	25.8%	34	18.7%	33	18.1%	31	17.0%	37	20.3%

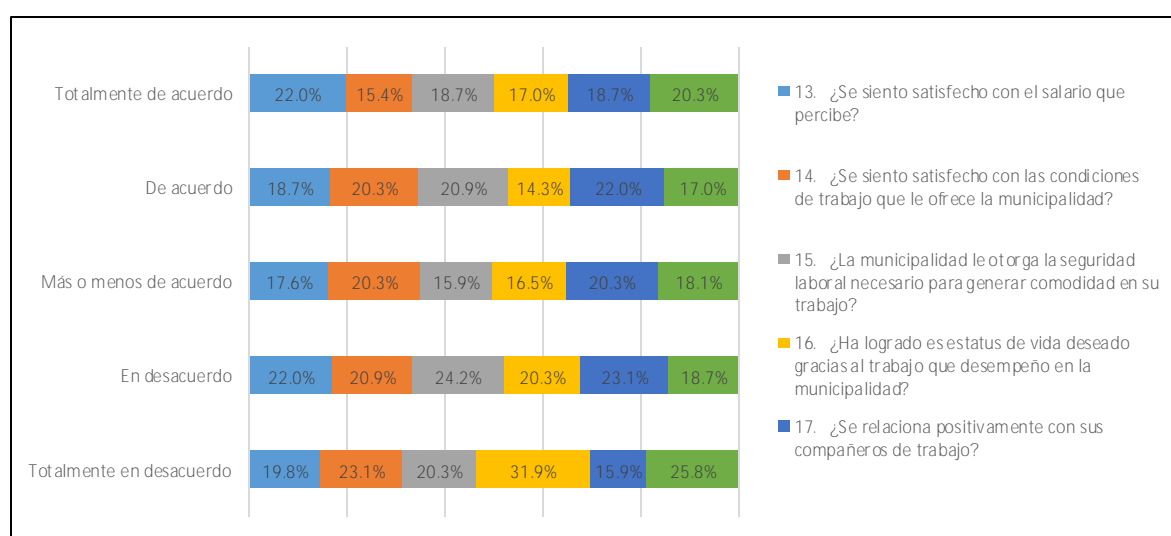


Figura 3. Aspectos extrínsecos.

Tabla 3, con referencia a si se siento satisfecho con el salario que percibe el 41,8% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 17,6% indicó que está más o menos de acuerdo y el 40,7% manifestó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto, a si se siento satisfecho con las condiciones de trabajo que le ofrece la municipalidad el 44% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,3% recalco que está más o menos de acuerdo y el 35,7% respondió que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, cuando nos referimos a si la municipalidad le otorga la seguridad laboral necesario para generar comodidad en su trabajo el 44,5% menciono que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 15,9% recalco que está más o menos de acuerdo y el 39,6% menciono que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, a si ha logrado es estatus de vida deseado gracias al trabajo que desempeño en la municipalidad el 52,2% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 16,5% menciono que está más o menos de acuerdo y el 31,3% anuncio que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En quinto lugar, cuando nos referimos a si se relaciona positivamente con sus compañeros de trabajo el 39% menciono que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,3% recalco que está más o menos de acuerdo y el 40,7% menciono que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En sexto lugar, en cuanto a si se siento satisfecho con la capacitación y perfeccionamiento que me brinda la municipalidad el 44,5% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 18,1% indicó que está más o menos de acuerdo y el 37,3% manifestó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 4

*Resultados de las frecuencias absolutas y relativas de los Factores intrínsecos*

	TDS		DS		MND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19. ¿La municipalidad le brinda la autonomía suficiente para tomar decisiones en su puesto de trabajo?	42	23.1%	40	22.0%	46	25.3%	24	13.2%	30	16.5%
20. ¿Siente que en su trabajo puede realizar nuevas funciones sin entrar a la rutina?	32	17.6%	35	19.2%	33	18.1%	35	19.2%	47	25.8%
21. ¿Siente que la municipalidad le brinda la oportunidad y crecimiento para seguir una línea de carrera?	32	17.6%	40	22.0%	44	24.2%	33	18.1%	33	18.1%
22. ¿En la municipalidad reconocen y premian el esfuerzo sobresaliente que realiza en su puesto de trabajo?	39	21.4%	48	26.4%	36	19.8%	28	15.4%	31	17.0%

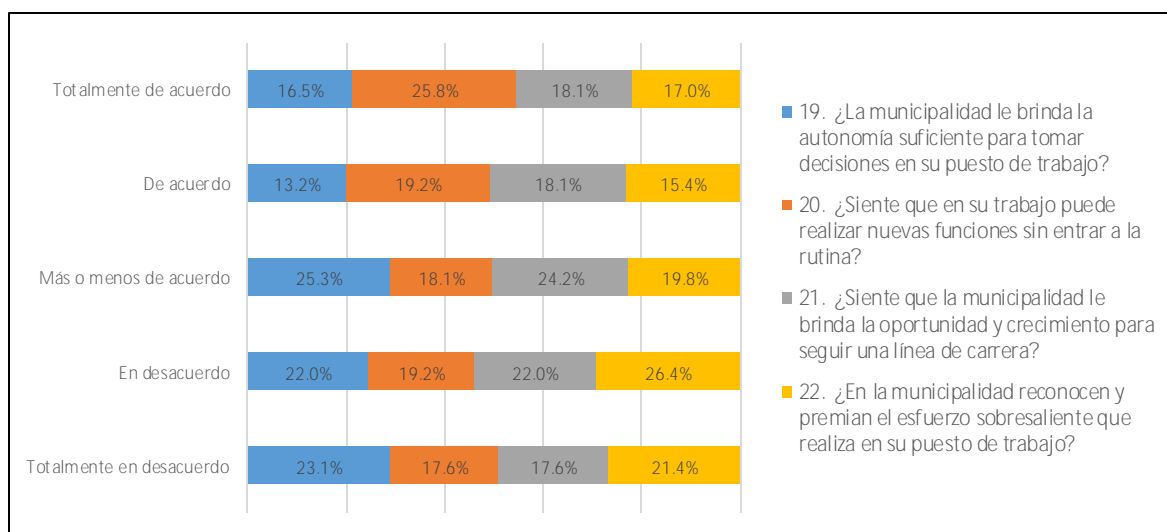


Figura 4. Aspectos intrínsecos.

Tabla 4, con referencia a si la municipalidad le brinda la autonomía suficiente para tomar decisiones en su puesto de trabajo el 45,1% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 25,3% indicó que está más o menos de acuerdo y el 29,7%

manifestó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto, a si Siente que en su trabajo puede realizar nuevas funciones sin entrar a la rutina el 36,8% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 18,1% recalcó que está más o menos de acuerdo y el 45% respondió que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, cuando nos referimos a si siente que la municipalidad le brinda la oportunidad y crecimiento para seguir una línea de carrera el 39,6% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 24,2% recalcó que está más o menos de acuerdo y el 36,2% mencionó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, a si en la municipalidad reconocen y premian el esfuerzo sobresaliente que realiza en su puesto de trabajo el 47,8% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 19,8% mencionó que está más o menos de acuerdo y el 32,4% anunció que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

### C. Prueba de normalidad

Para decidir sobre la prueba de hipótesis a emplear, es indispensable realizar el nivel de distribución normal de los datos, para lo cual se empleará la de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> ya que se cuenta con un tamaño de muestra mayor a 50 participantes. En vista al criterio del nivel de significancia que se presentan en todos los casos menores al 0.05 se concluye que no presenta una distribución normal. Por lo tanto, se utilizará la Prueba de Rho de Spearman.

Tabla 5  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	.067	182	.045
Aspectos formales	.105	182	.000
Aspectos informales	.116	182	.000
Satisfacción laboral	.092	182	.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

## 4.2. Contratación de hipótesis

### *Hipotesis general*

Tabla 6

*Prueba de Rho de Spearman entre la cultura organizacional y satisfacción laboral*

			Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,812**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	182	182
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,812**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	182	182

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

Se muestra en la Tabla 6 que la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.812 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ .

***Hipotesis específico 1***

Tabla 7

*Prueba de Rho de Spearman entre los aspectos formales y satisfacción laboral*

			Aspectos formales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Aspectos formales	Coefficiente de correlación	1,000	,822**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	182	182
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,822**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	182	182

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

Se muestra en la Tabla 7 que los aspectos formales influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.822 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ .

***Hipotesis específico 2***

Tabla 8

*Prueba de Rho de Spearman entre los aspectos informales y satisfacción laboral*

			Aspectos informales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Aspectos informales	Coefficiente de correlación	1,000	,736**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	182	182
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,736**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	182	182

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

Se muestra en la Tabla 8 que los aspectos informales influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.736 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ .

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general la cual indica Establecer de qué manera la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021. Esta se confirma dado que el resultado de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.812 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ . En contraste con lo expuesto anteriormente, a nivel mundial los trabajadores enfrentan diferentes contextos negativos que afectan su satisfacción laboral, por ello se han realizado diversos estudios al respecto. Martínez (2019) señala que los aspectos que de algún modo inciden en la satisfacción ante las condiciones laborales son la falta continua, la rotación e inasistencia del trabajador a la organización. Por otro lado, en relación a la cultura organizacional, Puruncaja (2021) menciona que trabajadores de la institución no se encuentran conformes con la cultura organizacional “a causa de la inexistencia del compromiso, el cambio y crecimiento, la organización no se preocupa por el desarrollo y búsqueda de objetivos nuevos, un diálogo incorrecto de la normativa que debe acatar los trabajadores, además el personal piensa que los líderes son descorteses ni muestran interés por estos” (p.107). Asimismo, a nivel nacional, Chumo y Lozada (2021) señalan que los motivos de la no satisfacción son generados por diferentes razones estos son la falta de reconocimiento por las funciones que se desarrollan eficientemente, salarios que no van de acuerdo a la desempeño e inestabilidad en el puesto de trabajo y si las organizaciones no actúan a tiempo estos estarán poco motivados y será más complicado lograr lo propuesto. Respecto a la cultura organizacional, Cabello (2019) menciona que en muchos casos los trabajadores de una institución no se sienten conforme como se viene manejando esta variable debido a que “no están de acuerdo con los nombres de los puestos que gestiona la institución, asimismo se oponen al perfil de puesto en la institución, así como tampoco con las tecnologías empleadas por la institución” (p.40). Es por eso que, en hoy en día, las organizaciones públicas juegan un papel trascendental en la sociedad, pues son fuente generadora de empleo, conciben artículos y prestaciones para dar satisfacción a las



demandas de la sociedad; la cultura y compromiso organizacional son dos temas muy útiles para saber cómo deben comportarse las personas dentro de una organización y además desempeñen eficientemente en la misma. Particularmente, es clave la cultura organizacional en una organización, por sus efectos directos en el comportamiento, eficiencia y anhelos de los trabajadores y de su propia satisfacción, generando que sean más eficientes.

De acuerdo al objetivo específico 1 la cual indica Establecer de qué manera los aspectos formales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 202. Esta se confirma dado que el resultado de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.822 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ . Lo señalado guarda relación con la información del marco teórico sustentada por Robbins y Judge (2017) quienes sostienen que la cultura pone en la mesa las reglas y directrices del juego. Primeramente, la cultura juega un rol que permite establecer límites, mejor dicho, define las distinciones de una organización del resto. Lo segundo, difunda afectos de identidad a los integrantes de la organización. Lo tercero, permite generar el compromiso muy aparte del interés personal. Lo cuarto, incrementa el equilibrio del sistema social. La cultura es el nexo colectivo que permite obtener la unión de la organización al brindar estándares de las conductas del personal. Para finalizar, la cultura es una fuente que brinda un rumbo e inspección, y forma a las actividades y la conducta del personal. Una cultura fuerte respaldada por normas y directrices oficiales asegura que el personal se comportará de acuerdo a lo establecido. Debido a la tendencia actual que hoy se vive en las organizaciones descentralizadas vuelve trascendental a la cultura, sin embargo, también complica la puesta en marcha de la inspección a través de la descentralización, la acepción compartida de la cultura organizacional en grupo ayuda reflejar más fidelidad a su grupo y a sus valores que la organización en su totalidad. De igual forma, en las organizacionales virtuales la carencia de trato directo constante dificulta en gran medida cumplir con las normas impuestas en común. Un liderazgo pobre, que incentive una fuerte cultura al difundir continuamente propósitos y prioridades en común es relevante en las organizaciones que cambian constantemente. La adecuación entre la persona y la organización, mejor dicho, el hecho de sus actitudes y comportamiento del empleado sean conciliables con la cultura impacta en gran medida en recibe una oferta laboral, un análisis de rendimiento positivo o una promoción.

Igualmente, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) hacen mención el incentivo es una condición psicológica que tiene por lo general que las fuerzas intrínsecas y/o extrínsecas motivan, conducir o conservar las conductas. En las entidades, las personas que más se prestan atención se dividen en eficientes y no eficientes. Ciertos comportamientos adecuados significan a estar enfocados en partes vitales para el trabajo, además de ser un buen trabajador. Ciertas conductas no eficientes comprenden gastar el tiempo en vez de laborar, además de ser poco sociables, agresivo y hasta ofensivo con los colegas. Muchos especialistas en administración creen que la motivación del personal está vinculada a la satisfacción que sienten. Un trabajador contento es un trabajador eficiente. Con respecto al incentivo laboral y la satisfacción que siente el personal tiene cierta complejidad. El personal con satisfacción realizar un trabajo más excelente que los no satisfechos. Aunque, entender a la satisfacción es de suma importancia por otros motivos. En el caso, de un trabajador con satisfacción que desempeña una labor buena, puede estar en búsqueda en otras oportunidades laborales. Comprender el incentivo y la complacencia en el trabajo ha sido de interés para los especialistas en administración y a los estudiosos durante un buen tiempo, puesto que es de suma relevancia para una gestión eficiente. Ante lo expuesto, en la investigación de Cerna (2019) titulada “Cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2018.”, la cual sus resultados de cultura organizacional consideraron las dimensiones: aspectos formales y aspectos informales. En dimensión aspectos formales el 72,8% de los encuestados considero que no están de acuerdo con las tecnologías utilizadas por la municipalidad y en la dimensión aspectos informales 75,4% de los encuestados manifestaron que no están de acuerdo con los valores que maneja la municipalidad. Se concluye que existe relación positiva moderada entre la variable independiente y la variable dependiente en el personal de la institución en estudio.

De acuerdo al objetivo específico 2 la cual indica Establecer de qué manera los aspectos informales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021. Esta se confirma dado que el resultado de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.736 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ . Lo señalado guarda relación con la información del marco teórico sustentada por Bateman y Snell (2009) quienes

mencionan que uno de los más importantes modos en que las organizaciones pueden reaccionar al entorno es adecuarse a sus transformaciones.

Un instrumento sustancial que los gerentes tienen que llevan a cabo dichas transformaciones se hallan en la gestión de la cultura organizacional. Una cultura que ve internamente en vez de solo enfocarse en los usuarios puede conducir al fracaso las iniciativas de la gerente sobre la transformación. Las directrices por lo general son poco idóneas, los valores también pueden cambiarse y conducirse a lo propuesto por la organización. En su mayoría las organizaciones en la actualidad saben cómo actuar frente al usuario, optimizar la calidad y tomar alternativas requeridas para continuar en competencias. Si las transformaciones suceden, los integrantes de la organización pueden adecuarse a los valores y mostrar buenas conductas. Los gerentes de alto nivel tienen diversas opciones para aproximarse a la administración de la cultura. En primer lugar, es necesario mostrar ideales y visiones que motiven a los integrantes de la organización. La visión, como integra la calidad, cooperación, cambio u otro aspecto, debería ser moderada reiteradamente hasta que consistente en la organización. En segundo lugar, es necesario que los gerentes muestren su interés constante, en los pormenores de asuntos diarios, como el diálogo constante, la visibilidad y las actuaciones entorno a la organización. El gerente a cargo no debe difundir públicamente a la visión, sino vivirla a diario. Lo que vuelve creíble sus declaraciones, que permite ser un ejemplo que otros imiten y se edifique un entorno de confianza en el desarrollo en la organización de la visión para que se mantenga a futuro. Clave son las circunstancias donde deben tomarse decisiones complejas. Por ejemplo, una dirección general comenta de una cultura que resalta calidad y luego se descubre que no brindar el servicio adecuado. Para reforzar la cultura de la organización, tanto el alcalde como sus gerentes deben facilitar de forma rutinaria a aquellos que ejemplifiquen los nuevos valores. Otra clave para el manejo de la cultura involucra la base de valores nuevos en la organización. De esta forma, la nueva cultura comenzará a influir en la organización. Si bien quizás resulte que esta aproximación puede gastar demasiado tiempo para la edificación de una nueva cultura que profundiza valores típicos por otra que tenga buenos valores a largo plazo. Aunque, los frutos de ello conducirán a enfrentar de una mejor forma retos y posibilidades que existan en el ambiente. Ante lo expuesto, en la investigación de Puruncaja (2021) titulada “Clima organizacional y su relación con la cultura organizacional del Hospital Básico Píllaro”,

la cual sus resultados del estudio dieron a conocer que la variable cultura organizacional presentó el 25.7% de los trabajadores estaban en desacuerdo los valores que mantienen unido al hospital son las políticas y reglas y el 22.9% de los trabajadores se encontraban en desacuerdo que los valores que mantienen unido al hospital son la insistencia para cumplir las metas y 73 objetivos. Se concluyó que el clima organizacional se relaciona en gran medida la cultura organizacional del nosocomio en estudio.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- En base a los datos recogidos se ha podido corroborar que los aspectos formales influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.822 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ . Esto implica que a medida que la organización realice un proceso adecuado de proceso de reclutamiento para reducir la rotación constante de empleados será mayor la existencia de equidad y adecuada contratación de personal calificado.
- En base a los datos recogidos se ha podido corroborar que los aspectos informales influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021; mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.736 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ . Esto implica que a medida que se gestione un adecuado funcionamiento del cumplimiento de los documentos, el incentivo de los empleados y el cuidado de su salud mental será mayor su satisfacción con las condiciones laborales que la Municipalidad otorga.

Por lo tanto:

- En base a los datos recogidos se ha podido corroborar que la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2021 mediante la Prueba de Rho de Spearman con un valor de 0.812 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de  $p = 0.00$ .

## **6.2. Recomendaciones**

- Impulsar acciones de mejora para realizar un adecuado proceso de selección de personal y disminuir el índice de rotación del personal para que la alta dirección identifique el talento humano que necesita ser retenido por la organización.
- Diseñar una eficiente política de incentivos que ayude al personal a obtener un incremento en sus haberes de manera gradual, asimismo entregar incentivos monetarios y no monetarios con el fin de brindar un adecuado clima laboral.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes bibliográficas

- Arias, L. (2008). *Fundamentos del aprendizaje*. Arequipa: Editorial Vicarte.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). Mexico D.F.: Mc graw hill.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional administración de personas y organizaciones*. (12 ed.). Mexico D.F: cengage learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (7 ed.). México: Pearson.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning .
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, R. (2011). *Administración* (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México D.F.: Pearson.

## 7.2. Fuentes electrónicas

- Astudillo, N. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Unidad Pasañ Patño Salvador*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 27 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13683/1/T-UCSG-POS-MGSS-209.pdf>
- Cabello, L. (2019). *Cultura organizacional y calidad de servicios en la Municipalidad Distrital de Cajay, Huari, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Recuperado el 27 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3438/LUISA%20EODORA%20CABELLO%20SANDOVAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cerna, P. (2019). *Cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Recuperado el 27 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2644/PAUL%20GEAN%20CARLO%20CERNA%20NU%c3%91EZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chumo, J. y Lozada, R. (2021). *Estrés y satisfacción laboral en los trabajadores del departamento de seguridad de una Municipalidad del distrito de Lima, 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Callao. Recuperado el 23 de junio de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54427/Chumo\\_CJE-Lozada\\_SRE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54427/Chumo_CJE-Lozada_SRE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ludeña, E. (2019). *La satisfacción y el desempeño laboral del personal del Centro de Salud B IESS Celica*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 27 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13240/1/T-UCSG-POS-MGSS-205.pdf>
- Martínez, A. (2019). *Incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A.* Tesis de maestría, Universidad



Externado de Colombia, Bogotá. Recuperado el 23 de junio de 2021, de [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO\\_935e826668e818b7157bd25b55fe4469](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO_935e826668e818b7157bd25b55fe4469)

Puruncaja, M. (2021). *Clima organizacional y su relación con la cultura organizacional del Hospital Básico Píllaro*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 27 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16308/1/T-UCSG-POS-MGSS-301.pdf>

Santos, G. (2016). *Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - agosto 2016*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Recuperado el 27 de setiembre de 2021, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9968/Santos%20Reyes%20Gloria%20Marleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

**I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:**

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Grado académico o título profesional

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

**II. Instrucciones**

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

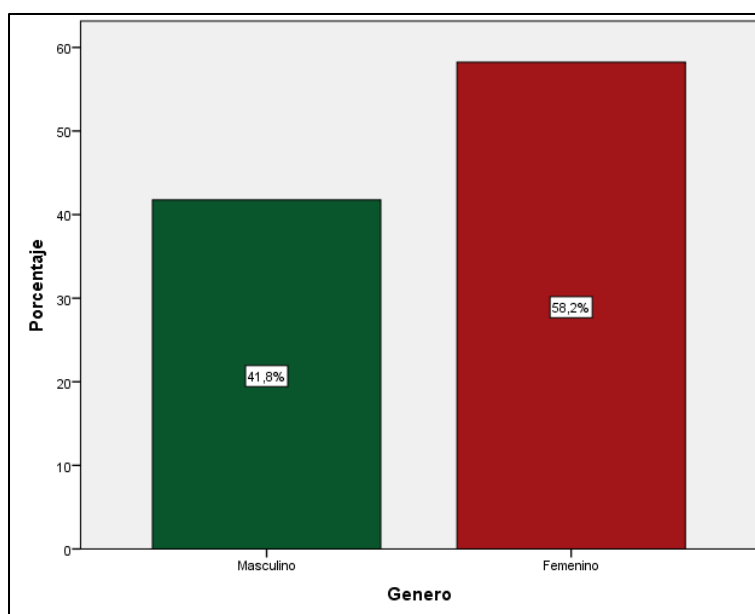
CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Más o menos de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
DIMENSIÓN 01					
1. ¿La estructura organizacional reparte el trabajo en áreas correctamente según lo establecido por la municipalidad?					
2. ¿Dentro de la municipalidad se nombran y describen adecuadamente los puestos en cada área de trabajo?					

3. ¿Tiene una noción clara de los objetivos organizacionales trazados por la municipalidad?					
4. ¿Las estrategias establecidas están alienadas a los objetivos que persigue la municipalidad?					
5. ¿En la municipalidad se dispone de la tecnología necesaria para realizar las funciones de forma eficiente?					
6. ¿Los métodos y procesos de trabajo que aplica la municipalidad están orientados a mejorar la productividad?					
7. ¿Las políticas y directrices de la municipalidad se enfocan principalmente en los objetivos y metas trazados?					
<b>DIMENSIÓN 02</b>					
8. ¿Dentro de la municipalidad se perciben estándares de influencia y de poder?					
9. ¿Las percepciones y actitudes de los trabajadores son positivos hacia la municipalidad?					
10. ¿Los sentimientos y normas de los grupos se enfocan en generar beneficio hacia la municipalidad?					
11. ¿Los valores y expectativas de la municipalidad son éticos y socialmente compartidos por todos los integrantes?					
12. ¿En la municipalidad se denotan patrones o estándares de integración formales?					
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
<b>DIMENSIÓN 01</b>					
13. ¿Se siento satisfecho con el salario que percibe?					
14. ¿Se siento satisfecho con las condiciones de trabajo que le ofrece la municipalidad?					
15. ¿La municipalidad le otorga la seguridad laboral necesario para generar comodidad en su trabajo?					
16. ¿Ha logrado es estatus de vida deseado gracias al trabajo que desempeño en la municipalidad?					
17. ¿Se relaciona positivamente con sus compañeros de trabajo?					
18. ¿Se siento satisfecho con la capacitación y perfeccionamiento que me brinda la municipalidad?					
<b>DIMENSIÓN 02</b>					
19. ¿La municipalidad le brinda la autonomía suficiente para tomar decisiones en su puesto de trabajo?					
20. ¿Siente que en su trabajo puede realizar nuevas funciones sin entrar a la rutina?					
21. ¿Siente que la municipalidad le brinda la oportunidad y crecimiento para seguir una línea de carrera?					
22. ¿En la municipalidad reconocen y premian el esfuerzo sobresaliente que realiza en su puesto de trabajo?					

**ANEXO N°02 – DATOS GENERALES**Tabla  
*Género*

		f	%
Válido	Masculino	76	41,8
	Femenino	106	58,2
	Total	182	100,0

*Figura. Género.*

Se observa en la Tabla que el 41,8% pertenecen al género masculino y el 58,2% al género femenino.

Tabla  
*Grado académico*

		f	%
Válido	Grado de Bachiller	48	26,4
	Título profesional	11	6,0
	Grado de Magister o Maestro	6	3,3
	Grado de Doctor	9	4,9
	Otro	108	59,3
	Total	182	100,0

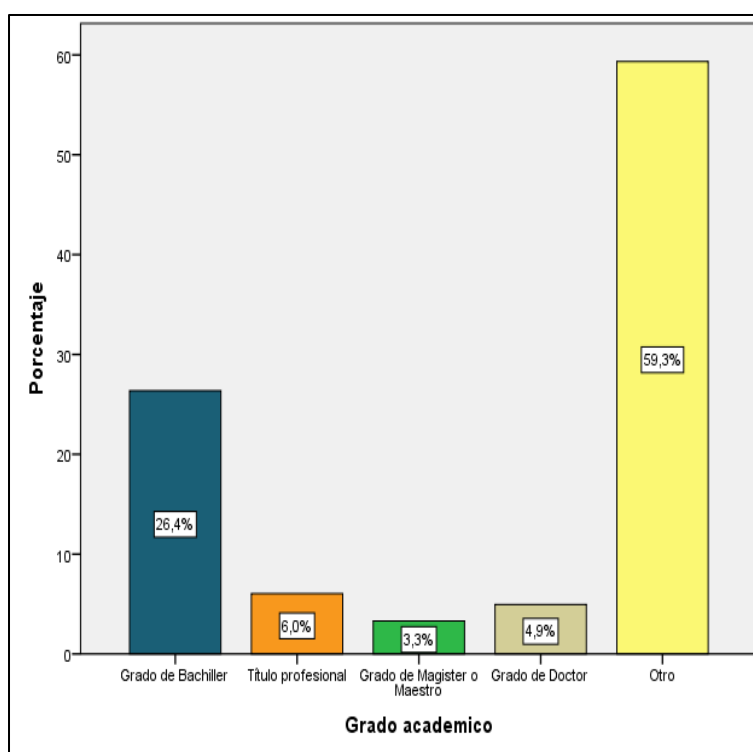


Figura. Grado académico.

Se observa en la Tabla que el 26,4% tienen grado de bachiller, el 6% tiene título profesional, el 3,3% obtuvo grado académico de maestro o magister, el 4,9% mencionó tener grado de doctor y el 59,3% tiene otro tipo de estudios.

## ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### VALIDACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.809). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,809
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	372,116
	gl	66
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidades la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P1	1,000	,206
P2	1,000	,982
P3	1,000	,619
P4	1,000	,903
P5	1,000	,953
P6	1,000	,863
P7	1,000	,914
P8	1,000	,664
P9	1,000	,735
P10	1,000	,881
P11	1,000	,889
P12	1,000	,545
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

## VALIDACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.806). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,806
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	168,110
	gl	45
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidades la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P13	1,000	,919
P14	1,000	,864
P15	1,000	,922
P16	1,000	,654
P17	1,000	,897
P18	1,000	,742
P19	1,000	,794
P20	1,000	,926
P21	1,000	,790
P22	1,000	,721
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

### CONFIABILIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.963 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	12

### CONFIABILIDAD DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.857 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	10



## ANEXO N° 04 – DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22
5	1	1	2	1	2	1	5	1	1	2	5	3	1	3	5	1	3	5	1	5	3
5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1
5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	5	3
5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	5	3
5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1
5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2
1	1	5	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1
1	2	1	1	2	2	2	5	5	3	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1
1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2
1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2
1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2
1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2
1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	5	1	3	1	3	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	5	1	1	2	3	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1

## ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Género	Grado académico	CULTURA ORGANIZACIONAL	Aspectos formales	Aspectos formales							Aspectos informales	Aspectos informales				
				p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7		p8	p9	p10	p11	p12
2	3	39	22	1	1	4	5	3	5	3	17	1	3	5	3	5
1	1	37	22	4	2	2	5	3	3	3	15	2	2	5	3	3
2	2	40	23	5	3	4	4	1	5	1	17	3	4	4	1	5
2	2	38	24	5	3	4	1	2	4	5	14	3	4	1	2	4
1	5	31	17	2	2	5	3	1	3	1	14	2	5	3	1	3
2	2	34	21	5	2	1	2	3	5	3	13	2	1	2	3	5
1	3	36	22	5	1	2	5	5	1	3	14	1	2	5	5	1
1	1	31	18	2	2	1	4	3	3	3	13	2	1	4	3	3
1	1	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
1	1	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
1	1	34	20	1	2	2	3	4	3	5	14	2	2	3	4	3
2	1	19	12	4	1	1	2	1	2	1	7	1	1	2	1	2
2	1	35	21	2	2	1	5	3	3	5	14	2	1	5	3	3
2	1	32	17	1	1	3	3	4	4	1	15	1	3	3	4	4
2	1	32	19	2	2	5	2	1	3	4	13	2	5	2	1	3
2	1	27	15	1	4	2	2	3	1	2	12	4	2	2	3	1
2	1	24	15	1	2	2	2	1	2	5	9	2	2	2	1	2
2	1	35	21	5	4	1	3	1	5	2	14	4	1	3	1	5
2	1	32	18	3	2	4	2	4	2	1	14	2	4	2	4	2
2	5	33	18	2	2	1	5	4	3	1	15	2	1	5	4	3
2	5	33	19	1	4	4	2	3	1	4	14	4	4	2	3	1
2	5	32	19	1	1	2	4	4	2	5	13	1	2	4	4	2

2	5	48	27	4	3	4	5	5	4	2	21	3	4	5	5	4
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
2	5	35	22	4	1	4	1	2	5	5	13	1	4	1	2	5
2	5	37	21	2	4	5	1	5	1	3	16	4	5	1	5	1
2	5	38	21	1	5	3	1	3	5	3	17	5	3	1	3	5
2	5	35	21	5	4	5	1	3	1	2	14	4	5	1	3	1
2	5	31	18	1	2	1	4	1	5	4	13	2	1	4	1	5
2	5	29	16	1	4	1	1	2	5	2	13	4	1	1	2	5
2	5	26	16	4	2	1	2	2	3	2	10	2	1	2	2	3
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
1	5	50	28	5	5	5	3	4	5	1	22	5	5	3	4	5
1	5	48	28	4	4	5	4	5	2	4	20	4	5	4	5	2
2	5	48	28	5	5	5	4	3	3	3	20	5	5	4	3	3
1	5	36	22	4	4	4	1	4	1	4	14	4	4	1	4	1
1	5	31	19	2	1	5	1	2	3	5	12	1	5	1	2	3
1	5	33	20	3	2	4	1	5	1	4	13	2	4	1	5	1
1	5	41	23	2	4	1	4	4	5	3	18	4	1	4	4	5
1	5	33	19	4	1	1	4	5	3	1	14	1	1	4	5	3
2	5	30	17	3	1	5	2	2	3	1	13	1	5	2	2	3
2	5	35	22	5	5	2	1	4	1	4	13	5	2	1	4	1
2	5	33	20	4	3	4	2	1	3	3	13	3	4	2	1	3
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
1	5	38	23	3	2	1	4	3	5	5	15	2	1	4	3	5
1	5	37	21	2	4	5	2	1	4	3	16	4	5	2	1	4
1	5	38	21	2	3	2	3	4	5	2	17	3	2	3	4	5
1	5	39	21	1	2	2	5	4	5	2	18	2	2	5	4	5
1	5	35	21	4	2	5	1	2	4	3	14	2	5	1	2	4
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1

2	5	28	16	1	2	2	2	5	1	3	12	2	2	2	5	1
1	5	28	18	5	5	1	1	2	1	3	10	5	1	1	2	1
2	5	38	20	1	5	3	1	5	4	1	18	5	3	1	5	4
2	5	30	19	5	1	5	2	2	1	3	11	1	5	2	2	1
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
2	5	38	22	1	1	5	2	5	3	5	16	1	5	2	5	3
2	5	39	23	5	4	4	3	4	1	2	16	4	4	3	4	1
2	5	35	20	3	1	1	4	5	4	2	15	1	1	4	5	4
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
2	5	31	18	2	1	1	2	4	5	3	13	1	1	2	4	5
2	5	30	16	1	1	5	2	1	5	1	14	1	5	2	1	5
2	5	48	29	5	5	3	1	5	5	5	19	5	3	1	5	5
2	5	38	21	2	3	5	3	4	2	2	17	3	5	3	4	2
2	5	34	20	4	4	4	1	2	3	2	14	4	4	1	2	3
2	5	33	21	5	2	3	3	3	1	4	12	2	3	3	3	1
2	5	30	18	5	4	2	1	4	1	1	12	4	2	1	4	1
2	5	33	21	4	3	3	1	4	1	5	12	3	3	1	4	1
2	5	40	21	1	5	5	4	1	4	1	19	5	5	4	1	4
2	5	32	19	5	5	1	3	2	2	1	13	5	1	3	2	2
2	5	36	20	2	3	5	3	3	2	2	16	3	5	3	3	2
2	5	22	13	2	3	2	1	2	1	2	9	3	2	1	2	1
2	5	30	19	5	1	3	1	3	3	3	11	1	3	1	3	3
1	5	32	20	4	1	5	1	3	2	4	12	1	5	1	3	2
2	5	28	15	1	3	2	2	1	5	1	13	3	2	2	1	5
1	5	34	18	1	5	3	1	5	2	1	16	5	3	1	5	2
2	5	30	18	3	3	1	2	5	1	3	12	3	1	2	5	1
2	5	37	23	5	2	4	3	4	1	4	14	2	4	3	4	1

1	5	35	22	4	2	2	3	2	4	5	13	2	2	3	2	4
2	5	42	26	5	4	1	5	4	2	5	16	4	1	5	4	2
1	5	45	24	1	5	3	5	3	5	2	21	5	3	5	3	5
2	5	40	22	3	2	1	5	5	5	1	18	2	1	5	5	5
2	5	37	21	4	2	4	1	5	4	1	16	2	4	1	5	4
1	5	43	25	3	5	4	3	4	2	4	18	5	4	3	4	2
2	5	33	20	5	3	2	1	2	5	2	13	3	2	1	2	5
1	5	47	27	2	5	5	4	4	2	5	20	5	5	4	4	2
1	5	44	24	1	4	5	3	4	4	3	20	4	5	3	4	4
1	5	29	17	1	1	2	3	3	3	4	12	1	2	3	3	3
2	5	32	20	5	1	4	1	4	2	3	12	1	4	1	4	2
1	5	36	22	5	3	5	1	1	4	3	14	3	5	1	1	4
2	5	29	19	4	2	1	2	3	2	5	10	2	1	2	3	2
1	5	37	21	2	1	1	5	5	4	3	16	1	1	5	5	4
2	5	39	23	2	4	3	4	3	2	5	16	4	3	4	3	2
1	5	34	20	5	5	4	1	3	1	1	14	5	4	1	3	1
1	5	35	21	3	1	1	4	4	4	4	14	1	1	4	4	4
1	5	28	16	1	3	1	1	4	3	3	12	3	1	1	4	3
1	5	33	19	2	2	3	5	2	2	3	14	2	3	5	2	2
1	5	34	20	1	5	3	1	2	3	5	14	5	3	1	2	3
1	5	38	21	3	4	2	5	1	5	1	17	4	2	5	1	5
1	5	38	21	1	2	4	2	4	5	3	17	2	4	2	4	5
1	5	49	28	5	4	5	4	5	3	2	21	4	5	4	5	3
2	5	30	16	1	5	4	1	1	3	1	14	5	4	1	1	3
1	5	38	23	3	1	5	5	3	1	5	15	1	5	5	3	1
1	5	46	26	3	5	4	3	5	3	3	20	5	4	3	5	3
2	5	32	19	2	2	2	5	2	2	4	13	2	2	5	2	2
1	5	34	20	5	1	4	2	3	4	1	14	1	4	2	3	4

2	5	24	15	3	3	3	1	1	1	3	9	3	3	1	1	1
2	5	36	21	4	5	2	5	1	2	2	15	5	2	5	1	2
1	5	39	23	4	3	3	1	5	4	3	16	3	3	1	5	4
2	5	35	20	4	1	5	3	5	1	1	15	1	5	3	5	1
1	5	46	27	4	5	4	2	3	5	4	19	5	4	2	3	5
2	5	51	28	3	5	5	4	5	4	2	23	5	5	4	5	4
1	5	44	25	2	4	3	3	5	4	4	19	4	3	3	5	4
1	5	34	20	3	4	2	1	3	4	3	14	4	2	1	3	4
2	5	24	15	5	1	2	3	2	1	1	9	1	2	3	2	1
1	5	23	15	5	1	3	1	1	2	2	8	1	3	1	1	2
2	5	34	19	3	2	4	4	3	2	1	15	2	4	4	3	2
1	5	29	17	4	4	1	1	2	4	1	12	4	1	1	2	4
2	5	37	22	3	3	1	4	2	5	4	15	3	1	4	2	5
1	5	31	19	5	2	3	2	2	3	2	12	2	3	2	2	3
2	5	36	20	1	4	5	4	2	1	3	16	4	5	4	2	1
2	2	26	17	5	1	1	1	1	5	3	9	1	1	1	1	5
1	5	38	21	2	2	3	3	4	5	2	17	2	3	3	4	5
2	1	39	23	5	3	4	3	4	2	2	16	3	4	3	4	2
2	1	38	21	3	4	2	3	3	5	1	17	4	2	3	3	5
2	1	45	25	2	3	5	4	4	4	3	20	3	5	4	4	4
1	1	34	20	5	3	2	2	2	5	1	14	3	2	2	2	5
2	1	33	19	4	1	3	1	5	4	1	14	1	3	1	5	4
1	1	54	31	3	3	5	5	5	5	5	23	3	5	5	5	5
2	1	43	26	4	5	3	1	3	5	5	17	5	3	1	3	5
1	1	40	23	4	4	1	3	4	5	2	17	4	1	3	4	5
1	1	32	20	5	1	1	3	2	5	3	12	1	1	3	2	5
1	1	48	28	4	2	5	5	4	4	4	20	2	5	5	4	4
2	1	40	23	2	5	2	5	2	3	4	17	5	2	5	2	3

2	1	33	18	1	2	2	5	3	3	2	15	2	2	5	3	3
2	1	32	19	3	3	3	2	3	2	3	13	3	3	2	3	2
2	1	27	16	2	2	1	3	4	1	3	11	2	1	3	4	1
1	1	38	22	4	4	1	5	5	1	2	16	4	1	5	5	1
1	4	29	18	5	2	1	4	1	3	2	11	2	1	4	1	3
1	5	30	18	5	2	2	1	5	2	1	12	2	2	1	5	2
2	4	44	25	1	4	5	1	5	4	5	19	4	5	1	5	4
1	3	30	18	3	2	4	4	1	1	3	12	2	4	4	1	1
1	3	35	21	2	2	4	5	1	2	5	14	2	4	5	1	2
2	2	32	18	1	1	4	1	4	4	3	14	1	4	1	4	4
2	5	26	15	3	4	2	2	2	1	1	11	4	2	2	2	1
2	4	44	27	5	4	4	2	4	3	5	17	4	4	2	4	3
2	1	51	30	4	5	4	5	3	4	5	21	5	4	5	3	4
1	1	28	15	1	4	2	1	3	3	1	13	4	2	1	3	3
1	1	24	13	1	5	2	1	2	1	1	11	5	2	1	2	1
2	4	24	13	1	3	1	5	1	1	1	11	3	1	5	1	1
1	2	34	20	5	1	4	2	4	3	1	14	1	4	2	4	3
1	1	36	20	3	4	4	2	5	1	1	16	4	4	2	5	1
1	3	40	25	5	1	4	4	4	2	5	15	1	4	4	4	2
1	1	20	13	4	1	1	3	1	1	2	7	1	1	3	1	1
1	5	28	16	3	2	5	1	2	2	1	12	2	5	1	2	2
2	2	50	29	3	5	5	4	5	2	5	21	5	5	4	5	2
2	4	44	25	4	4	3	5	4	3	2	19	4	3	5	4	3
1	2	40	25	5	4	4	3	3	1	5	15	4	4	3	3	1
2	1	34	20	3	1	4	5	2	2	3	14	1	4	5	2	2
2	1	28	17	3	3	2	2	3	1	3	11	3	2	2	3	1
2	1	37	21	4	3	4	3	2	4	1	16	3	4	3	2	4
1	1	29	18	4	1	3	2	3	2	3	11	1	3	2	3	2

2	1	48	28	5	3	2	5	5	5	3	20	3	2	5	5	5
2	1	37	22	2	1	1	3	5	5	5	15	1	1	3	5	5
1	1	29	18	2	1	2	2	3	3	5	11	1	2	2	3	3
2	1	40	23	5	4	5	1	4	3	1	17	4	5	1	4	3
2	1	36	21	2	5	3	2	4	1	4	15	5	3	2	4	1
1	1	31	19	3	1	3	2	2	4	4	12	1	3	2	2	4
1	1	32	19	3	1	3	5	1	3	3	13	1	3	5	1	3
1	1	40	21	1	3	3	5	3	5	1	19	3	3	5	3	5
2	1	25	15	1	1	2	2	3	2	4	10	1	2	2	3	2
2	5	42	24	2	5	1	5	5	2	4	18	5	1	5	5	2
2	3	22	14	2	4	1	1	1	1	4	8	4	1	1	1	1
2	2	29	16	1	1	4	1	5	2	2	13	1	4	1	5	2
1	4	30	17	3	3	4	1	1	4	1	13	3	4	1	1	4
2	2	43	23	1	1	5	4	5	5	2	20	1	5	4	5	5
1	1	40	23	3	4	3	4	1	5	3	17	4	3	4	1	5
1	4	33	21	4	1	2	1	4	4	5	12	1	2	1	4	4
1	4	37	20	2	4	3	5	1	4	1	17	4	3	5	1	4
2	2	31	19	4	5	2	2	2	1	3	12	5	2	2	2	1
2	1	32	19	3	4	4	1	2	2	3	13	4	4	1	2	2
2	4	27	17	4	2	1	2	4	1	3	10	2	1	2	4	1



<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>Factores extrínsecos</b>	<b>p13</b>	<b>p14</b>	<b>p15</b>	<b>p16</b>	<b>p17</b>	<b>p18</b>	<b>Factores intrínsecos</b>	<b>p19</b>	<b>p20</b>	<b>p21</b>	<b>p22</b>
32	19	1	1	4	5	3	5	13	3	4	5	1
32	19	4	2	2	5	3	3	13	3	3	5	2
35	22	5	3	4	4	1	5	13	1	4	3	5
38	19	5	3	4	1	2	4	19	5	4	5	5
28	16	2	2	5	3	1	3	12	1	1	5	5
26	18	5	2	1	2	3	5	8	3	1	2	2
34	19	5	1	2	5	5	1	15	3	5	5	2
30	15	2	2	1	4	3	3	15	3	4	4	4
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
29	15	1	2	2	3	4	3	14	5	5	1	3
18	11	4	1	1	2	1	2	7	1	3	1	2
34	16	2	2	1	5	3	3	18	5	4	5	4
32	16	1	1	3	3	4	4	16	1	5	5	5
30	15	2	2	5	2	1	3	15	4	4	4	3
22	13	1	4	2	2	3	1	9	2	3	2	2
24	10	1	2	2	2	1	2	14	5	3	4	2
30	19	5	4	1	3	1	5	11	2	4	2	3
26	17	3	2	4	2	4	2	9	1	1	2	5
28	17	2	2	1	5	4	3	11	1	3	2	5
29	15	1	4	4	2	3	1	14	4	2	4	4
27	14	1	1	2	4	4	2	13	5	2	4	2
40	25	4	3	4	5	5	4	15	2	5	5	3
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
32	17	4	1	4	1	2	5	15	5	4	1	5
27	18	2	4	5	1	5	1	9	3	2	3	1
28	18	1	5	3	1	3	5	10	3	5	1	1

30	19	5	4	5	1	3	1	11	2	4	1	4
26	14	1	2	1	4	1	5	12	4	4	2	2
25	14	1	4	1	1	2	5	11	2	5	2	2
31	14	4	2	1	2	2	3	17	2	5	5	5
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
35	27	5	5	5	3	4	5	8	1	1	2	4
38	24	4	4	5	4	5	2	14	4	1	4	5
32	25	5	5	5	4	3	3	7	3	2	1	1
33	18	4	4	4	1	4	1	15	4	4	2	5
26	14	2	1	5	1	2	3	12	5	1	5	1
27	16	3	2	4	1	5	1	11	4	1	1	5
28	20	2	4	1	4	4	5	8	3	2	1	2
24	18	4	1	1	4	5	3	6	1	1	2	2
21	16	3	1	5	2	2	3	5	1	2	1	1
32	18	5	5	2	1	4	1	14	4	3	5	2
29	17	4	3	4	2	1	3	12	3	3	4	2
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
32	18	3	2	1	4	3	5	14	5	3	1	5
30	18	2	4	5	2	1	4	12	3	2	2	5
32	19	2	3	2	3	4	5	13	2	3	4	4
30	19	1	2	2	5	4	5	11	2	2	2	5
28	18	4	2	5	1	2	4	10	3	3	2	2
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
21	13	1	2	2	2	5	1	8	3	1	1	3
27	15	5	5	1	1	2	1	12	3	4	4	1
29	19	1	5	3	1	5	4	10	1	4	3	2
31	16	5	1	5	2	2	1	15	3	4	5	3
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2

23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
31	17	1	1	5	2	5	3	14	5	4	3	2
29	21	5	4	4	3	4	1	8	2	2	3	1
28	18	3	1	1	4	5	4	10	2	2	3	3
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
25	15	2	1	1	2	4	5	10	3	3	3	1
25	15	1	1	5	2	1	5	10	1	5	1	3
38	24	5	5	3	1	5	5	14	5	2	5	2
28	19	2	3	5	3	4	2	9	2	2	3	2
30	18	4	4	4	1	2	3	12	2	3	5	2
26	17	5	2	3	3	3	1	9	4	1	3	1
30	17	5	4	2	1	4	1	13	1	5	5	2
27	16	4	3	3	1	4	1	11	5	3	2	1
32	20	1	5	5	4	1	4	12	1	2	5	4
32	18	5	5	1	3	2	2	14	1	5	5	3
28	18	2	3	5	3	3	2	10	2	1	3	4
23	11	2	3	2	1	2	1	12	2	5	3	2
28	16	5	1	3	1	3	3	12	3	4	2	3
27	16	4	1	5	1	3	2	11	4	5	1	1
26	14	1	3	2	2	1	5	12	1	5	5	1
28	17	1	5	3	1	5	2	11	1	5	4	1
22	15	3	3	1	2	5	1	7	3	2	1	1
32	19	5	2	4	3	4	1	13	4	1	5	3
31	17	4	2	2	3	2	4	14	5	3	2	4
34	21	5	4	1	5	4	2	13	5	2	1	5
33	22	1	5	3	5	3	5	11	2	1	4	4
35	21	3	2	1	5	5	5	14	1	3	5	5
32	20	4	2	4	1	5	4	12	1	3	3	5

33	21	3	5	4	3	4	2	12	4	4	2	2
32	18	5	3	2	1	2	5	14	2	3	4	5
37	22	2	5	5	4	4	2	15	5	5	1	4
34	21	1	4	5	3	4	4	13	3	4	5	1
26	13	1	1	2	3	3	3	13	4	4	4	1
29	17	5	1	4	1	4	2	12	3	5	2	2
25	19	5	3	5	1	1	4	6	3	1	1	1
26	14	4	2	1	2	3	2	12	5	1	1	5
32	18	2	1	1	5	5	4	14	3	5	5	1
34	18	2	4	3	4	3	2	16	5	4	3	4
28	19	5	5	4	1	3	1	9	1	1	4	3
29	17	3	1	1	4	4	4	12	4	4	3	1
28	13	1	3	1	1	4	3	15	3	5	3	4
28	16	2	2	3	5	2	2	12	3	3	3	3
26	15	1	5	3	1	2	3	11	5	4	1	1
28	20	3	4	2	5	1	5	8	1	1	2	4
29	18	1	2	4	2	4	5	11	3	2	3	3
35	26	5	4	5	4	5	3	9	2	2	2	3
26	15	1	5	4	1	1	3	11	1	2	4	4
30	18	3	1	5	5	3	1	12	5	2	3	2
36	23	3	5	4	3	5	3	13	3	5	3	2
25	15	2	2	2	5	2	2	10	4	3	2	1
29	19	5	1	4	2	3	4	10	1	5	3	1
20	12	3	3	3	1	1	1	8	3	2	1	2
28	19	4	5	2	5	1	2	9	2	1	3	3
28	20	4	3	3	1	5	4	8	3	2	1	2
28	19	4	1	5	3	5	1	9	1	1	2	5
37	23	4	5	4	2	3	5	14	4	2	3	5

40	26	3	5	5	4	5	4	14	2	5	4	3
36	21	2	4	3	3	5	4	15	4	4	2	5
29	17	3	4	2	1	3	4	12	3	3	4	2
26	14	5	1	2	3	2	1	12	1	4	3	4
23	13	5	1	3	1	1	2	10	2	2	2	4
29	18	3	2	4	4	3	2	11	1	3	2	5
25	16	4	4	1	1	2	4	9	1	3	2	3
30	18	3	3	1	4	2	5	12	4	5	2	1
30	17	5	2	3	2	2	3	13	2	5	2	4
29	17	1	4	5	4	2	1	12	3	1	3	5
22	14	5	1	1	1	1	5	8	3	1	1	3
27	19	2	2	3	3	4	5	8	2	4	1	1
30	21	5	3	4	3	4	2	9	2	2	2	3
31	20	3	4	2	3	3	5	11	1	5	2	3
40	22	2	3	5	4	4	4	18	3	5	5	5
30	19	5	3	2	2	2	5	11	1	4	5	1
32	18	4	1	3	1	5	4	14	1	3	5	5
41	26	3	3	5	5	5	5	15	5	4	3	3
35	21	4	5	3	1	3	5	14	5	2	4	3
33	21	4	4	1	3	4	5	12	2	2	3	5
28	17	5	1	1	3	2	5	11	3	1	4	3
37	24	4	2	5	5	4	4	13	4	5	2	2
29	19	2	5	2	5	2	3	10	4	1	4	1
29	16	1	2	2	5	3	3	13	2	5	2	4
29	16	3	3	3	2	3	2	13	3	4	2	4
28	13	2	2	1	3	4	1	15	3	5	4	3
28	20	4	4	1	5	5	1	8	2	2	3	1
28	16	5	2	1	4	1	3	12	2	3	3	4

27	17	5	2	2	1	5	2	10	1	4	3	2
34	20	1	4	5	1	5	4	14	5	5	2	2
30	15	3	2	4	4	1	1	15	3	2	5	5
31	16	2	2	4	5	1	2	15	5	5	4	1
26	15	1	1	4	1	4	4	11	3	5	1	2
27	14	3	4	2	2	2	1	13	1	5	4	3
38	22	5	4	4	2	4	3	16	5	5	5	1
36	25	4	5	4	5	3	4	11	5	3	1	2
25	14	1	4	2	1	3	3	11	1	2	3	5
24	12	1	5	2	1	2	1	12	1	3	5	3
25	12	1	3	1	5	1	1	13	1	4	5	3
29	19	5	1	4	2	4	3	10	1	4	2	3
25	19	3	4	4	2	5	1	6	1	1	1	3
33	20	5	1	4	4	4	2	13	5	3	3	2
22	11	4	1	1	3	1	1	11	2	3	5	1
23	15	3	2	5	1	2	2	8	1	2	1	4
36	24	3	5	5	4	5	2	12	5	2	4	1
36	23	4	4	3	5	4	3	13	2	4	4	3
35	20	5	4	4	3	3	1	15	5	2	4	4
27	17	3	1	4	5	2	2	10	3	2	3	2
26	14	3	3	2	2	3	1	12	3	5	2	2
29	20	4	3	4	3	2	4	9	1	5	2	1
28	15	4	1	3	2	3	2	13	3	5	1	4
37	25	5	3	2	5	5	5	12	3	4	2	3
28	17	2	1	1	3	5	5	11	5	1	4	1
25	13	2	1	2	2	3	3	12	5	1	4	2
30	22	5	4	5	1	4	3	8	1	1	4	2
30	17	2	5	3	2	4	1	13	4	1	3	5

26	15	3	1	3	2	2	4	11	4	1	1	5
30	16	3	1	3	5	1	3	14	3	3	5	3
29	20	1	3	3	5	3	5	9	1	3	4	1
24	11	1	1	2	2	3	2	13	4	3	5	1
31	20	2	5	1	5	5	2	11	4	1	2	4
23	10	2	4	1	1	1	1	13	4	4	1	4
24	14	1	1	4	1	5	2	10	2	2	3	3
25	16	3	3	4	1	1	4	9	1	2	2	4
32	21	1	1	5	4	5	5	11	2	3	3	3
29	20	3	4	3	4	1	5	9	3	1	4	1
31	16	4	1	2	1	4	4	15	5	5	4	1
33	19	2	4	3	5	1	4	14	1	5	5	3
22	16	4	5	2	2	2	1	6	3	1	1	1
28	16	3	4	4	1	2	2	12	3	4	1	4
26	14	4	2	1	2	4	1	12	3	3	4	2