



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
UNIVERSIDAD SAN MARCOS, PARA IDENTIFICAR SU
IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
DOCENTES**

MARIANELA OBANDO ARIAS

**SAN JOSÉ,
FEBRERO 2021**



**#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL**



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	ii
Índice de tablas	iv
Índice de gráficos	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	9
Planteamiento del problema	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación	11
Antecedentes	12
Proyecciones	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
Cultura organizacional	16
Culturas fuertes y débiles	16
¿De dónde proviene la cultura?	17
¿Cómo afecta la cultura a los gerentes?	17
Clima organizacional	18
Satisfacción en el trabajo.....	19
Involucramiento en el trabajo	20
Compromiso organizacional.....	21
Ficha institucional	21
Trayectoria de la Universidad.....	21
Misión	21
Visión.....	22
Valores	22
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	23
Tipo de investigación y enfoque.....	23
Diseño	24
Participantes del estudio	24
Población	24
Criterios de inclusión	24

Criterios de exclusión	24
Variables	25
Técnicas e instrumentos	27
Procedimiento de recolección y análisis de datos	28
Fases del procedimiento de recolección de datos.....	28
Análisis de datos	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS	29
Análisis cuantitativo de la escala de cultura organizacional	29
Análisis cuantitativo de la Escala General de Satisfacción Laboral (<i>Overall Job Satisfaction</i>)....	46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	62
Fuentes de referencias	65
ANEXOS	67
Apéndice A	68
Escala de cultura organizacional	68
Apéndice B.....	69
Escala General de Satisfacción Laboral (<i>Overall Job Satisfaction</i>).....	69

Índice de tablas

Tabla 1. Variables del estudio.	25
Tabla 2. Recomendaciones del estudio.....	64

Índice de gráficos

Gráfico 1. Toma de decisiones.....	29
Gráfico 2. Resolución de conflictos laborales.....	30
Gráfico 3. Percepción del clima laboral.....	31
Gráfico 4. Actividades sociales y de integración.....	32
Gráfico 5. Libertad para expresarse.....	33
Gráfico 6. Programas de incentivos.....	34
Gráfico 7. Reconocimientos al personal.....	35
Gráfico 8. Estabilidad y seguridad laboral.....	36
Gráfico 9. Internalización de los valores institucionales.....	37
Gráfico 10. Participación en la fijación de metas.....	38
Gráfico 11. Planificación estratégica.....	38
Gráfico 12. Percepción de la equidad y justicia.....	39
Gráfico 13. Crecimiento personal y profesional.....	40
Gráfico 14. Vivencia y práctica de los valores institucionales.....	41
Gráfico 15. Aprecio y valor hacia el colaborador.....	42
Gráfico 16. Afectación de la cultura organizacional por chismes y rumores.....	42
Gráfico 17. Comunicación apropiada entre niveles.....	43
Gráfico 18. Programas de carrera profesional.....	44
Gráfico 19. Evaluación del desempeño.....	44
Gráfico 20. Oportunidades de ascenso.....	45
Gráfico 21. Condiciones de trabajo.....	46
Gráfico 22. Elección del método de trabajo.....	47
Gráfico 23. Compañeros de trabajo.....	48
Gráfico 24. Reconocimiento recibido por el trabajo realizado.....	49
Gráfico 25. Superior inmediato.....	49
Gráfico 26. Responsabilidad asignada.....	50
Gráfico 27. Salario.....	51
Gráfico 28. Posibilidades de usar sus propias capacidades.....	51
Gráfico 29. Relaciones entre dirección y trabajadores.....	52
Gráfico 30. Posibilidades de promocionarse.....	52
Gráfico 31. Gestión de la empresa.....	53
Gráfico 32. Atención a sugerencias.....	54
Gráfico 33. Horario de trabajo.....	55
Gráfico 34. Variedad de tareas.....	55
Gráfico 35. Estabilidad en el empleo.....	56

RESUMEN

A continuación, se presenta el estudio realizado en la Universidad San Marcos acerca de los principales factores que caracterizan la cultura organizacional en esta entidad educativa y de la manera en cómo se puede correlacionar con los niveles de satisfacción laboral que presentan los docentes en la USAM.

La investigación tiene como principal objetivo el evaluar las condiciones que tiene la universidad y determinar si de alguna manera impactan la satisfacción laboral de los profesionales seleccionados.

Respecto a la metodología planteada se realiza un estudio con un enfoque cuantitativo y un diseño de tipo exploratorio. Esta perspectiva permite que se generen datos estadísticos que evalúan la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes.

El utilizar este enfoque en la investigación ha permitido valorar cuantitativamente el comportamiento de los factores positivos y de mejora que se tienen en la entidad; así como explicar las temáticas que generan algún tipo de discrepancia entre las variables establecidas.

Para el proceso de recolección de datos se aplican dos instrumentos, los cuales permiten procesar la información y representarla gráficamente. Las herramientas aplicadas responden a las variables presentadas: cultura organizacional y satisfacción laboral.

Se aplica la Escala de Cultura Organizacional que muestra como principales resultados el hecho de que los docentes consideran que tienen poco involucramiento en diferentes temáticas vinculadas a la empresa, tales como: toma de decisiones y planificación estratégica.

El instrumento demuestra además que, dentro de los factores positivos que tiene la institución, se encuentra la libertad para elegir el método de enseñanza con el que el profesor imparte sus cursos.

Por otra parte, se aplica la Escala General de Satisfacción Laboral, en la cual se determina que los docentes tienen niveles bajos de satisfacción cuando se trata de aspectos que promueven su desarrollo profesional, se expone en el instrumento la necesidad que tiene

la empresa de mejorar los planes de carrera profesional, los programas de incentivos y reconocimiento a los docentes cuando se trata de valorar el trabajo que desempeñan.

Dentro de las fortalezas encontradas en la escala se halla que los docentes tienen una alta satisfacción con respecto a las condiciones laborales con las que cuentan; dichas condiciones se comprenden como el tener acceso a los recursos necesarios para desarrollar las clases, utilización de recursos audiovisuales y distintas vías de comunicación con los estudiantes.

Finalmente, el estudio demuestra que si bien los docentes no están en total insatisfacción con su trabajo y tienen ciertas áreas donde se encuentran satisfechos, la cultura organizacional y sus distintos elementos sí impactan el nivel de satisfacción que actualmente tienen los docentes; pues tal y como se señala en el Capítulo IV de esta investigación, los factores que están generando satisfacción en ellos están más correlacionados a elementos propios del profesional (factores intrínsecos) y no tanto en función de las características de la universidad.

Dados los resultados obtenidos, el estudio propone una serie de recomendaciones que faciliten los procesos de mejora con respecto a las necesidades encontradas.

INTRODUCCIÓN

Cabe señalar que en las organizaciones existe una serie de características que es indispensable conocer como departamento de Recursos Humanos. Estos elementos constituyen lo que las empresas son: identidad, políticas, prácticas y reglamentos a los cuales los trabajadores están sujetos en su quehacer.

Existen factores tales como la cultura organizacional y la satisfacción laboral, los cuales se convierten en parte básica para los colaboradores e inciden directamente en el rendimiento y la productividad de la empresa.

Cada organización tiene su motor de productividad, y, sus estrategias para avanzar; por lo tanto, en este estudio interesa conocer cómo la satisfacción laboral es una característica que al mismo tiempo genera motivación para alcanzar los objetivos esperados, con los que se conforma la organización y poder así establecer si la USAM cuenta con una cultura adecuada a los fines que busca.

No obstante, la idea de indagar el ambiente de esta estructura, a su vez, aporta conocimiento de esta para así brindar estrategias de mejora que permitan un clima laboral adecuado a sus necesidades. El trabajo permite identificar variables que estén desbalanceando un soporte adecuado en la productividad de los docentes y que así alcancen un mejor apoyo entre todos, para sobrellevar altibajos que se puedan presentar en la actualidad y el futuro.

Se pretende explorar acerca de la cultura organizacional existente en la Universidad San Marcos, en el cómo se manejan las actividades y el ambiente laboral con el cual cuenta la organización.

Resulta fundamental que los miembros que la conforman y, para efectos de esta investigación, particularmente los docentes, puedan percibir una cultura sólida y estable; pues como se explica más adelante, en toda cultura existen valores, competencias y realidades a fondo que son básicas para una mejor perspectiva y estabilidad laboral.

CAPÍTULO I.

Planteamiento del problema

La profesión de ser docente es una de las carreras que pueden enriquecer verdaderamente a un ser humano. El área educativa permite, a quien se desenvuelve en esta profesión, tener un contacto permanente con distintas personas, seres que piensan, sienten, actúan diferente, con emociones manejadas de maneras muy distintas, pero al final enriquecen constantemente la formación.

La docencia puede interpretarse como un área de trabajo que no solo implica formación sino vocación; pues son los docentes quienes se considera que siempre tienen trabajo. Esto puede decirse entonces que es un aspecto que genera un sinnúmero de emociones en un profesor, es su ambiente laboral y las condiciones a las cuales se enfrenta en su quehacer.

La institución; llámese escuela, colegio, universidad u otro centro de formación, se vuelve fundamental en el sentir de ese docente, quien con pasión y entrega llega a cada clase a transmitir su conocimiento y recibir un nuevo aprendizaje por parte de sus estudiantes.

Pero, ¿qué sucede cuando como docentes no se cuenta con un ambiente laboral óptimo, con condiciones deshumanizadas e indiferentes a la necesidad?, ¿qué ocurre cuando los recursos laborales con los que cuentan son nulos o insuficientes?, ¿cómo enfrentarse a un ambiente laboral que en ocasiones no permite siquiera el cubrir las necesidades básicas de ese docente? ¿Se vuelve entonces un tema de vocación o economía el desempeñarse como profesor?

Las anteriores son interrogantes que se generan a partir de la necesidad de realizar este estudio y detectar si la USAM le brinda o no a los docentes condiciones positivas para trabajar; y, dado que la educación superior privada es uno de los trabajos que se consideran con una baja remuneración, surge la inquietud de este estudio y, con base en ello, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿incide la cultura organizacional de la Universidad San Marcos en la satisfacción laboral de los docentes?

Con base en ello, puede considerarse además que la docencia es una de las profesiones de mayor desgaste emocional, físico y mental; pues al estar en constante contacto con el

factor humano, al ofrecer un servicio e impartir lecciones bajo diferentes metodologías, el docente se expone a una serie de riesgos psico-emocionales que pueden deteriorar su salud; ya que es adaptarse a cada estudiante, sus necesidades educativas especiales y sobre todo a la idea de que el “estudiante es el cliente”, pensamiento que en muchas ocasiones puede volverse contraproducente para el docente de educación privada.

De esta manera, resulta necesario que las instituciones puedan velar por mantener a su personal motivado, por medio de distintas estrategias que incrementen su satisfacción y hagan que ese docente quiera estar y ser parte del equipo.

No es necesario únicamente una remuneración económica que, como se explicó antes, en ocasiones hasta resulta insuficiente, por el contrario, el involucrar al profesional en el ambiente de trabajo, el capacitarlo, formarlo y permitirle desarrollarse se vuelven aliados estratégicos que la organización puede utilizar en favor de la satisfacción de ese colaborador y, de esta manera, disminuir los índices de rotación, las bajas en la productividad y el rendimiento del docente.

Por ello, es necesario un involucramiento constante por parte del Departamento de Recursos Humanos; pues son los principales promotores del desarrollo del talento humano en la empresa. En este tipo de instituciones, se hace necesario contar con un departamento capaz de velar por las necesidades del docente, involucrarse en su día a día y facilitarle condiciones adecuadas para laborar.

Objetivo general

Evaluar por medio de un diagnóstico la cultura organizacional que caracteriza a la Universidad San Marcos, para detectar su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes.

Objetivos específicos

- Valorar las características de la cultura organizacional en la Universidad San Marcos mediante la aplicación de una escala, para identificar los factores positivos y de mejora que tiene la institución.

- Demostrar por medio de la Escala de Satisfacción Laboral si la Universidad San Marcos cuenta con los recursos laborales que impulsen el bienestar de los docentes.
- Explicar por medio de gráficos aquellas temáticas de la convivencia laboral que generen divergencias en relación con la cultura y la satisfacción laboral de los docentes de la USAM, para identificar puntos de mejora en relación con las variables.

Justificación

La satisfacción laboral trata de optimizar en las organizaciones -con el mayor de sus esfuerzos- ambientes laborales placenteros para sus colaboradores; pues puede considerarse que un ambiente agradable y participativo incrementa la productividad de los trabajadores.

Por este motivo se considera que la satisfacción de los docentes de la USAM se vuelve una de las necesidades principales de la entidad, para poder alcanzar su mayor objetivo: atraer estudiantes, al incrementar los procesos de matrícula y generar así resultados positivos en distintas áreas, tales como: ventas, finanzas, mercadeo, entre otras.

A través de la investigación acerca de la cultura organizacional de la universidad y el impacto o incidencia que esta puede generar en los docentes con base en su satisfacción laboral, se explican varios supuestos que permiten analizar lo anterior: relación con el ambiente físico de trabajo, el ambiente sociocultural, las necesidades individuales y grupales, así como la apertura de la comunicación y el liderazgo eficaz.

Es decir, una serie de variables que permiten que el colaborador pueda encontrarse satisfecho o no en su ambiente laboral.

De esta manera, se pretenden encontrar las características que tiene la universidad que le han permitido desarrollarse como empresa y ganar un espacio importante en el mercado, posicionamiento, reconocimiento y ser la elección de muchos estudiantes que inician su carrera profesional, pero no solo ello, sino también ser la entidad educativa que muchas personas vuelven a elegir para adquirir un post grado o una nueva carrera académica.

No se puede dejar de lado las variables que son sumamente importantes para el desarrollo y la estabilidad de las organizaciones; por tanto, en este estudio se busca correlacionar dos variables de mucha relevancia en las empresas: la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Antecedentes

A continuación, se presentan los estudios encontrados como antecedentes de la investigación a realizar. Se presentan primeramente los internacionales y luego los estudios realizados en Costa Rica; ambos en orden cronológico.

El siguiente estudio corresponde al realizado por Bernet (2015), el cual trata acerca de “Satisfacción laboral de los docentes en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador, 2015”. La investigación pretendió identificar los niveles de satisfacción laboral del docente en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador, 2015; es decir, cómo se comporta esta variable en los trabajadores de esta entidad del Estado, una vez que se comprende que en ella se toman las decisiones para la formación de los alumnos y espacios de convivencia entre los trabajadores.

La investigación obedece a un tipo básico, descriptivo y de diseño no experimental, transversal. El instrumento fue un cuestionario diseñado en la escala de Likert para medir la variable en una población de 246 docentes de la Universidad Científica del Sur; la muestra constituyó 150 docentes de la mencionada institución, la misma que se obtuvo a través del muestreo no probabilístico intencional.

El resultado más importante encontrado es que 49% de los docentes se encuentra moderadamente satisfecho, el 23% insatisfecho y solo el 27% satisfecho. Si se considera esto como una tendencia negativa, se puede afirmar que en la Universidad Científica del Sur, más del 70% de los docentes presenta algún nivel de insatisfacción extrínseca.

Canton y Tellez (2016) realizan un estudio titulado “La satisfacción laboral y profesional de los profesores”. En dicha investigación las autoras consideran que la especial relevancia e incidencia de la profesión docente en las generaciones jóvenes hace especialmente pertinente estudiar su satisfacción; pues ello incide de forma directa en el desempeño y eficacia de su profesión.

El objetivo de este trabajo es proceder a una revisión de los principales estudios sobre satisfacción laboral y profesional de los profesores, se parte de una conceptualización por autores y se usa una visión determinada de la forma en que obtienen los datos y las categorías de medida.

La metodología ha consistido en seleccionar tres bases de datos temáticas y los resultados del ISBN para extraer las aportaciones de los últimos diez años sobre el tema.

Los resultados muestran una pluralidad de enfoques y perspectivas, según el origen científico de cada investigador. Además, señalan la mayoría de mujeres en los niveles no universitarios y una satisfacción media-alta con la profesión, se destaca en forma positiva el aspecto relacional, y, en forma negativa, la valoración y el sueldo. Como mejora pudieran incluirse más referencias en inglés, pero ello haría el artículo interminable.

Finalmente, se encuentra a nivel internacional un estudio realizado en Honduras por Hernández (2017), el cual se titula “Satisfacción laboral del personal docente en el departamento de odontología restauradora de la facultad de odontología, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, octubre-noviembre de 2016”.

En esta investigación se ha examinado el grado de satisfacción que refieren los docentes del departamento de odontología restauradora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), en aspectos específicos y centrales relacionados con sus quehaceres académicos.

El objetivo general consiste en determinar el grado de satisfacción laboral del personal docente del departamento de odontología restauradora de la UNAH, vinculado con la actividad docente, investigación, infraestructura y recursos de trabajo, así como la motivación y el reconocimiento.

La metodología utilizada es un estudio descriptivo de corte transversal, donde la información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario autocompletado, voluntario y anónimo, participaron un total de 18 docentes de un universo de 22 docentes, lo cual corresponde al 81.81% de participación.

Dentro de los resultados el investigador señala que, mediante la obtención de la moda de los gradientes de satisfacción, se encontró entre los resultados más relevantes que existe una marcada prevalencia puntual de insatisfacción laboral vinculada con la investigación, similares resultados refleja el estudio con respecto a la infraestructura y los materiales de trabajo, contrariamente, en correspondencia a la actividad docente y la motivación y reconocimiento se encontró una relación de satisfacción.

Los análisis de los resultados permiten concluir que los factores relacionados con la actividad docente proporcionan mayor satisfacción, seguido por la motivación y el reconocimiento, posteriormente se sitúa la infraestructura y los materiales de trabajo y, por último, la actividad de investigación genera altos niveles de insatisfacción.

A nivel nacional se ha encontrado el siguiente estudio realizado en la Universidad Estatal a Distancia [UNED]. Navarro (2015) lleva a cabo una investigación titulada “Análisis acerca del grado de Satisfacción Laboral del estudiantado graduado entre los años 2010 al 2015 de la Maestría en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia, a partir del Modelo de dos factores de Herzberg”.

El estudio se desarrolló debido a la escasa información sobre el grado de satisfacción laboral de los estudiantes graduados de la Maestría en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia, esto permitió conocer la percepción de las personas participantes sobre las condiciones de trabajo y los factores que influyen en la satisfacción laboral en confrontación con los factores intrínsecos y extrínsecos del modelo de los dos factores de Herzberg.

Se empleó el enfoque cuantitativo, desde un tipo de estudio descriptivo. El proceso se realizó en dos etapas: en la primera, se aplica y analiza los resultados de 49 cuestionarios virtuales y, en la segunda, se desarrollan y estudian los resultados obtenidos de diez entrevistas.

Entre los hallazgos, se encontró un grado de satisfacción alto de las personas participantes con respecto a: jornada laboral, ambiente físico, condiciones del ambiente social, motivación laboral y autorrealización laboral. Surgieron áreas de interés como: el estrés laboral, la fatiga laboral, la confianza con los compañeros, el reconocimiento por las tareas realizadas, la movilización laboral, y, la formación profesional, aspectos que deben analizarse con mayor profundidad para evitar que se conviertan en factores que afecten la satisfacción de los trabajadores.

Proyecciones

A continuación, se presentan los principales alcances que se pretenden encontrar en el estudio; así como las limitaciones a las que la investigación se puede encontrar.

Alcances

La investigación pretende dar como resultado el cumplimiento de los objetivos, para lograr la identificación de los factores significativos de la cultura organizacional de la USAM y cómo estos pueden favorecer la satisfacción laboral de los docentes.

El trabajo permite a la investigadora obtener los insumos para desarrollar un estudio a futuro y optar por el grado de maestría en Gerencia y Recursos Humanos.

Se pretende facilitar los resultados a los encargados del área de Recursos Humanos de la Universidad, pero además que cada director de carrera cuente con los hallazgos y pueda enfocarse con su equipo de trabajo en las posibilidades de mejora.

Limitaciones

La principal limitación a la que se puede enfrentar la investigación a realizar es el factor tiempo; pues al ser un curso de solo cinco semanas los resultados deberán ser profundizados una vez que se haya finalizado curso.

Otro aspecto que puede dificultar la recolección de la información es el posible sesgo en los datos por parte de los participantes, quienes pueden sentir algún tipo de amenaza laboral al brindar datos de variables que son consideradas de riesgo para la institución.

Finalmente, que no se cuente por ser un tiempo tan corto con una muestra considerable de docentes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan los principales conceptos que explican las variables a utilizar en la presente investigación; de esta manera se pretende acercar al lector y familiarizarlo con el problema de estudio.

Cultura organizacional

Una vez que se sobrentiende que cada una de las personas tiene una personalidad única, rasgos y características que influyen en la forma en la cual se actúa e interactúa con los demás; asimismo, una organización también tiene personalidad y es lo que se conoce como cultura. Según Robins, Stephen & Ocultar (2010) lo definen como

... los valores, principios, tradiciones, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúen los miembros de una organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo en gran medida en cómo se hacen las cosas en la organización.
(p.46)

De acuerdo con la idea de dichos autores, no es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero si es un aspecto que los empleados pueden percibir, según lo que experimentan dentro de la organización. Además, tiene que ver en el cómo los empleados la perciben, no con si les gusta. Y aunque tengan diferentes experiencias o trabajan en distintos niveles, tienden a describir la cultura en términos similares.

Culturas fuertes y débiles

Existen características que describen las culturas fuertes y las débiles en una organización. Los autores anteriores señalan que las culturas fuertes poseen valores ampliamente compartidos, existen comunicación en los mensajes coherentes sobre lo que es importantes, los empleados se identifican por completo con la cultura, así como una buena conexión entre los valores compartidos y el comportamiento; además, la mayoría de los empleados pueden contar historias sobre héroes de la empresa.

En las culturas débiles afirman que existen valores limitados a unas cuantas personas; por lo general a la alta administración, la cultura misma envía mensajes contradictorios con poco entendimiento entre los miembros de lo que es importante, no existe identificación con la cultura de la organización, los empleados saben poco sobre la historia de la empresa y la conexión que deriva entre los valores compartidos y el comportamiento es muy poca.

¿De dónde proviene la cultura?

Cuando ya existe una cultura establecida, ciertas prácticas organizacionales ayudan a mantenerla. Como lo indican Robins, Stephen & Mary Coulter (2010):

A través de lo que dicen y de cómo se comportan, los gerentes de nivel alto establecen normas que se filtran hacia los niveles de debajo de la organización y pueden tener un efecto positivo sobre el comportamiento de los empleados...Las organizaciones ayudan a los empleados a adaptarse a la cultura a través de un proceso de socialización, un proceso que ayuda a los nuevos empleados a aprender la forma en que la empresa hace las cosas. (p. 48)

Esto puede ayudar con la idea de que las acciones de los gerentes de nivel alto también tienen un efecto importante sobre la cultura de la organización, y, los empleados al tener la información sobre la misma, determinan si se sienten cómodos con lo que observan.

¿Cómo afecta la cultura a los gerentes?

Si bien afirman los autores que los empleados aprenden la cultura de una organización mediante diversas maneras, las más comunes son a través de historias; pues generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, ya sean fundadores de la compañía, reacciones ante errores del pasado u otros.

También, por medio de los rituales se pueden expresar y reforzar los valores y los objetivos importantes de la organización. Los símbolos materiales describen muy bien la cultura, como por ejemplo: la distribución de las oficinas, cómo visten los empleados, el tipo

de automóviles proporcionados a los ejecutivos de alto nivel, la elegancia de los muebles, comedores, entre otros. Y además el lenguaje se utiliza también como una forma de identificar y unificar a los miembros de la cultura, avalan su aceptación y su disposición para conservarla.

Sin embargo, la cultura también limita lo que pueden y no pueden hacer, y, algunas veces, tales restricciones rara vez son explícitas; no están escritas y es poco probable que sean habladas. Asimismo lo indican Robins, Stephen & Coulter (2010):

En una organización de “investigo y luego actúo” los gerentes estudian y analizan a fondo los proyectos propuestos antes de aceptarlos...En una organización cuya cultura transmite desconfianza permanente hacia los empleados, es más probable que los gerentes apliquen un estilo de liderazgo autoritario que uno democrática. Las decisiones de un gerente se ven influenciadas por la cultura en la que opera, ésta, especialmente una fuerte, influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. (p. 51)

Clima organizacional

Ciampa (1990) citado por Ortega & Perdomo (2007) señala que el clima de la organización es “un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p. 5)

Puede señalarse entonces que el clima organizacional se entiende como la forma en cómo se sienten los empleados en una empresa. Es su manera de percibirse a sí mismos dentro de la organización y, por ende, los sentimientos que el colaborador desarrolla para con su lugar de trabajo.

Según Davis y cols. (1999) es necesario considerar que los factores necesarios en un clima organizacional como la motivación, las actitudes, la satisfacción laboral, el estrés, la topología, los valores, la cultura organizacional, el involucramiento y el conflicto en las

empresas se diferencian entre organizaciones; pues cada empresa posee características únicas. (Ortega & Perdomo, 2007, p.7)

Satisfacción en el trabajo

Locke (1976) citado por Fidalgo y Pérez (s.f.) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". (p. 1)

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, la cual surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos (Robbins & Judge, 2010, p. 79).

Fidalgo y Pérez señalan que la satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables, en un intento de encontrar relaciones entre aquella y estas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,
- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés, ...
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos...

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden

prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. (Fidalgo & Pérez, s.f., p. 2)

Por otra parte, Aguado (1988) citado por Camacaro (2010) considera que la satisfacción laboral se basa en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales. Lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros), ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (párr. 8)

Según Fleisman & Bass (1979) es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación con sus valores; es decir, con lo que desea o espera de este. Los mismos autores consideran que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva, la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas (Camacaro, 2010, párr. 4).

Robbins et al. (2010) hacen referencia a dos actitudes más que, según investigaciones realizadas, se vinculan con el trabajo, y, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo: involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional (p. 79).

Involucramiento en el trabajo

Este mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. (Robbins et al., 2010, p. 79).

Compromiso organizacional

Robbins et al. (2010) definen este término como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella. Es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. Este tiene tres componentes distintos:

- Compromiso afectivo: carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
- Compromiso para continuar: valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.
- Compromiso normativo: obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas (p. 79).

Ficha institucional ¹

Universidad San Marcos, miembro de la Red Ilumno, desde 2012 la Universidad San Marcos forma parte de la Red Ilumno, Sistema Universitario de las Américas, conformada por diez universidades en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Panamá y Paraguay.

Trayectoria de la Universidad

La Universidad San Marcos, tiene sus orígenes en la primera escuela comercial que se estableció en Costa Rica en 1922, bajo el nombre de Escuela de Comercio Manuel Aragón, especializada en la enseñanza de la Contabilidad y el Comercio, nombre que permaneció vigente durante muchos años.

Misión

Transformar la educación universitaria mediante acciones sostenibles de calidad, ética, liderazgo, inclusión, emprendimiento e innovación.

¹ La siguiente información ha sido tomada de la página oficial de la USAM. Para ver información completa diríjase a <https://www.usanmarcos.ac.cr/content/historia>

Visión

Brindar una experiencia educativa memorable, competitiva e internacional, flexible y socialmente responsable, destacada por su excelencia académica.

Valores

- **Fraternidad:** incentivar el sentido de comunidad y pertenencia a la institución como el mecanismo para el desarrollo integral.
- **Flexibilidad:** desarrollamos procesos y servicios académicos que se adaptan a las necesidades de nuestros estudiantes y de la comunidad.
- **Disrupción:** estimulamos el pensamiento crítico en nuestro proceso de aprendizaje con la finalidad de formar individuos responsables, capaces de mejorar el presente y construir el futuro.
- **Innovación:** propiciar la creatividad, la investigación y la originalidad en la comunidad universitaria.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se expone la información referente a la metodología que se pretende desarrollar para la recolección de datos, los cuales permiten analizar la problemática planteada. En esta sección el lector puede encontrar el tipo de enfoque con el que se va a trabajar para cumplir los objetivos, el diseño de investigación, la descripción de los instrumentos a utilizar, las variables, los sujetos de investigación y las fases de recolección de datos.

Tipo de investigación y enfoque

Hernández, Fernández y Baptista (2010) presentan la siguiente característica del enfoque cuantitativo:

La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse en el “mundo real”. (p. 5)

Hernández et al. (2010) mencionan que el enfoque es cuantitativo “debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos”. (p. 5)

En este caso, es necesario para el cumplimiento de los objetivos realizar una medición del nivel de satisfacción laboral que tienen los docentes de la USAM; esto con el fin de establecer una correlación que explique si esta variable puede verse afectada de manera positiva o negativa por diferentes aspectos de la cultura organizacional.

Este último elemento es uno de los objetivos de medición que se propone además, valorar cuantitativamente el comportamiento de los factores positivos y de mejora que se tienen en la institución.

Finalmente, el enfoque cuantitativo va a permitir que se expliquen las temáticas que generan algún tipo de discrepancia entre las variables establecidas.

Diseño

Esta investigación utiliza un diseño exploratorio, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se caracterizan de la siguiente manera:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (p. 79)

El estudio pretende comprender el contexto de la Universidad San Marcos con respecto a las principales características que tiene la cultura organizacional y el cómo ésta incide en la satisfacción laboral de los docentes.

Participantes del estudio

Población

Todas aquellas personas que pertenezcan a la Universidad San Marcos: estudiantes, docentes, personal administrativo y operativo.

Criterios de inclusión

- Profesores activos de la Universidad San Marcos en modalidad presencial y/o virtual.

Criterios de exclusión

- Profesores que no pertenezcan a la Universidad San Marcos.

Variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.93). La presente investigación toma como variable dependiente (variable Y) la satisfacción laboral de los docentes y como variable independiente (variable X) la cultura organizacional. Dicha correlación entre estos elementos permite que se pueda determinar si la variable X tiene algún impacto significativo sobre la variable Y.

En la siguiente tabla se explican los elementos que permiten comprender el funcionamiento de las variables de investigación.

Tabla 1. Variables del estudio

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Cultura Organizacional	Entiéndase esta variable como todos aquellos elementos o factores que son propios de la organización y la van a caracterizar y distinguir de otras empresas.	Para medir esta variable se aplica la Escala de Cultura Organizacional (ver Apéndice A).	La escala permite medir los siguientes elementos: toma de decisiones, resolución de conflictos, incentivos, evaluación del desempeño, planificación estratégica, valores, desarrollo personal y profesional.
Satisfacción laboral	"Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva	Aplicación de Escala General de Satisfacción (<i>Overall Job Satisfaction</i>) (ver Apéndice B).	Condiciones laborales, libertad de métodos, reconocimientos, relaciones interpersonales, rol de

de las experiencias
laborales del sujeto"
(Locke (1976) citado por
Fidalgo y Pérez (s.f.), p.
1).

jefaturas, desarrollo personal,
crecimiento profesional,
involucramiento en el trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Técnicas e instrumentos

En el presente estudio se utilizan dos escalas que pretenden medir las variables de investigación.

Primeramente, se aplica la Escala de Cultura Organizacional, la cual cuenta con 20 ítems que se han adaptado a las condiciones de la Universidad. Para pregunta se brindan cinco opciones de respuesta, de las cuales cada participante debe elegir únicamente una.

Seguidamente, se aplica la Escala General de Satisfacción Laboral la cual se utiliza en el estudio porque cuenta con la ventaja de ser una escala corta y puede ser fácilmente completada por todo tipo de trabajador.

Fidalgo y Pérez (s.f.) señalan que la escala cuenta con dos dimensiones y para su mejor comprensión brindan el siguiente esclarecimiento respecto al instrumento:

Factores intrínsecos: “Abordan aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14) ...”. (p.3)

Factores extrínsecos: “Indagan sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15) ...”. (p.3)

De esta manera, al aplicar ambos instrumentos la investigación genera una tendencia con respecto a la percepción que tienen los docentes de la USAM acerca de la cultura de la empresa y cómo esta afecta ya sea de manera positiva o negativa el grado de satisfacción con el que cada uno de ellos realiza su trabajo.

Procedimiento de recolección y análisis de datos

En el siguiente apartado se describen las fases de investigación con las cuales se va desarrollando el estudio. Estas etapas permiten comprender el accionar del investigador y generar además un proceso de recolección de datos objetivo.

Fases del procedimiento de recolección de datos

Fase 1. Revisión de bibliografía

En esta fase se lleva a cabo una revisión de las teorías propuestas; se examinan teóricamente las temáticas propuestas para comprender en qué consisten las variables de investigación.

Fase 2. Trabajo de campo

Durante esta etapa se recolecta por medio de los instrumentos la información necesaria para realizar el análisis de datos y dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el estudio.

Fase 3. Procesamiento de la información

Se procede con el análisis de los datos, así como la interpretación de los resultados y la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Análisis de datos

En el siguiente apartado se encuentra el análisis de los datos, el cual se lleva a cabo desde el enfoque cuantitativo, se interpretan y se analizan gráficamente las respuestas de los participantes con los instrumentos facilitados.

Se realiza una triangulación de datos, la cual permite explicar la correlación entre las variables y la problemática planteada en el capítulo I de la investigación.

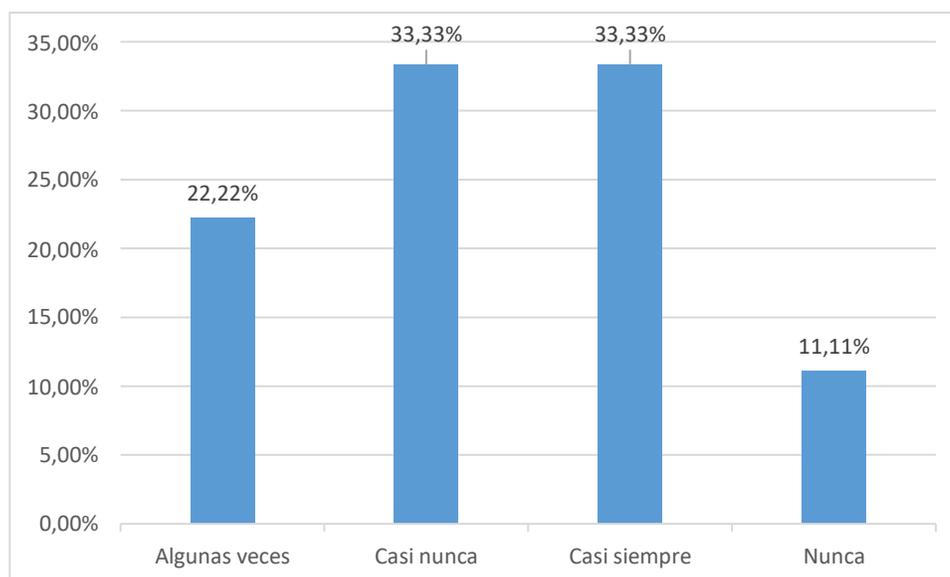
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a los docentes. Los datos suministrados por la muestra son totalmente confidenciales y están siendo analizados con el fin de evaluar la incidencia de este elemento en la satisfacción laboral de los docentes.

Análisis cuantitativo de la escala de cultura organizacional

Con base en esta información se pretende dar respuesta al objetivo específico número uno el cual hace referencia a los factores que inciden en la cultura organizacional de la USAM. Dicho instrumento a su vez permite medir la variable independiente presentada en esta investigación.

Gráfico 1. Toma de decisiones

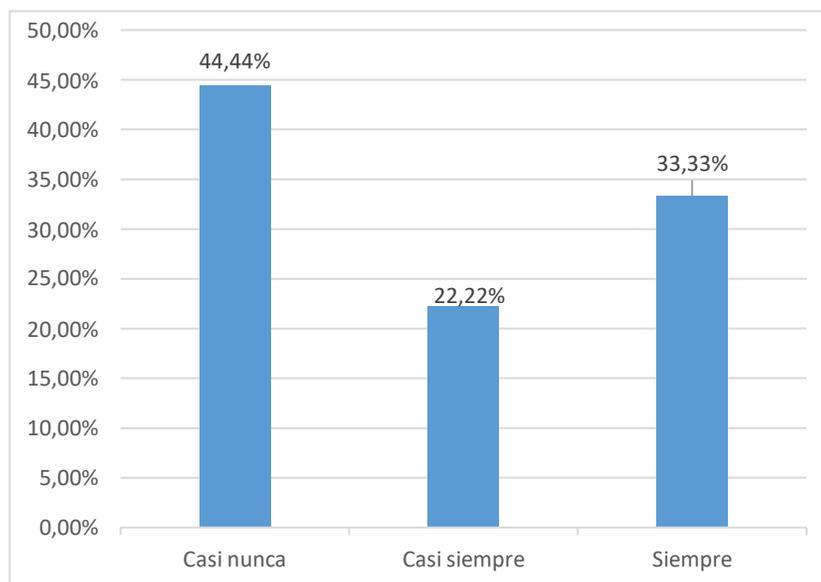


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Según la información suministrada por el gráfico anterior, la Universidad San Marcos se caracteriza por tener un bajo involucramiento de los docentes en la toma de decisiones importantes; lo cual puede de alguna manera afectar el vínculo afectivo que los profesores tengan hacia la organización.

El involucrar al personal, el tomarle parecer y conocer lo que los colaboradores piensan acerca de la empresa, se vuelve para cualquier organización un aliado que permite desarrollar nuevas ideas, conocer tendencias y, sobre todo, crear vínculos que permitan al colaborador, en este caso a los profesores, “ponerse la camiseta” y trabajar siempre en pro de la organización.

Gráfico 2. Resolución de conflictos laborales



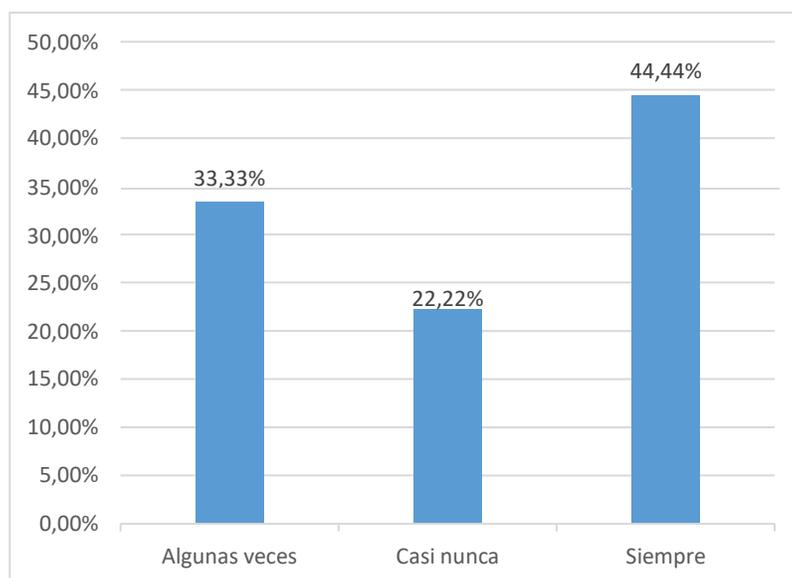
Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Este gráfico señala la forma en cómo se resuelven los conflictos a nivel institucional, es interesante observar que las opiniones se encuentran bastante divididas en prácticamente dos vertientes. Muy cerca de la mitad de la muestra opina que no hay una adecuada resolución de conflictos; sin embargo, un poco más del 50% de los colaboradores creen que es positiva.

En este caso surge la hipótesis acerca de: ¿cuáles serán las áreas en las que la institución está enfocándose al momento de resolver conflictos? Se parte de este punto y, por tanto, se puede señalar que existen conflictos en las instituciones que pueden conllevar más procesos que otros, y, en múltiples ocasiones reglamentos que protegen al cliente, en este caso a los estudiantes; por ello, podría pensarse que los docentes que han señalado una negativa en este aspecto, podrían quizá haberse enfrentado a conflictos en donde la empresa

le dio mayor prioridad al proceso o al estudiante, con ello se genera un descontento en el docente.

Gráfico 3. Percepción del clima laboral

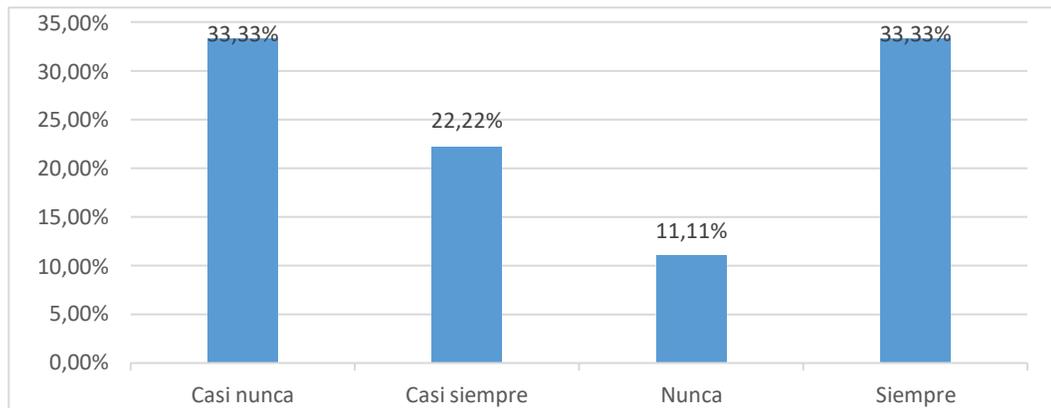


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Es interesante observar el cómo en la universidad los profesores consideran que existe una cultura organizacional que favorece el clima o ambiente de trabajo. Este elemento interpretado como la forma en que un colaborador percibe el contexto laboral; entonces se convierte en un factor muy subjetivo en cada profesor.

Hay una tendencia a sentirse bien en la USAM, es probable que a los docentes les guste trabajar en la institución; pues cuando se percibe un clima agradable, el colaborador generalmente se siente feliz dentro de la organización, lo cual favorece la productividad, mejora el desempeño, el rendimiento y, por ende, incrementa los resultados positivos.

Gráfico 4. Actividades sociales y de integración

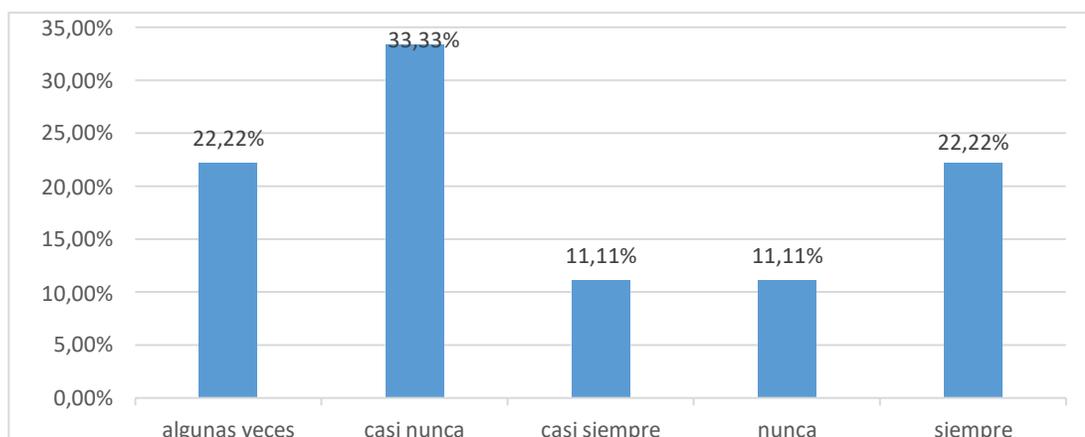


Fuente: elaboración propia con datos de la escala de cultura organizacional.

El 55.5% de los participantes consideran que sí existen en la USAM diferentes actividades de índole social y permiten la integración de los colaboradores. Ahora bien, llama la atención el observar cómo este resultado, al ser comparado con el anterior, puede irse relacionando en función del clima laboral positivo que los participantes señalan.

De acuerdo con el objetivo específico número uno del presente estudio, según esta información, puede considerarse que estas actividades sociales son uno de los aspectos fuertes con los que la institución cuenta.

Gráfico 5. Libertad para expresarse

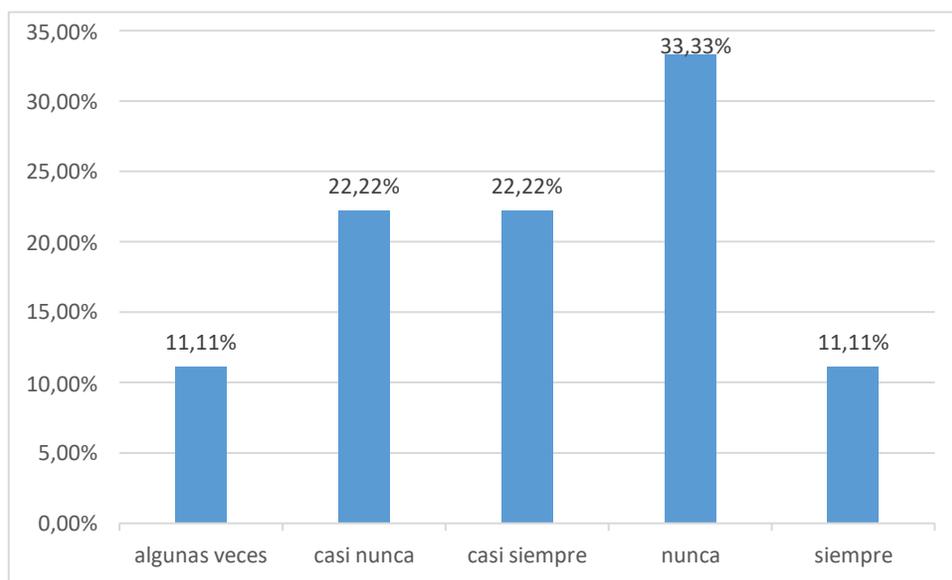


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Este gráfico muestra una tendencia importante al sentir del docente que la libertad de expresión con la que cuenta es muy poca; pues al observar los datos prácticamente el 44% señala que es poca la posibilidad y si a esto le sumamos el 22.2% que indican que solo algunas veces lo pueden hacer, se observa una tendencia importante que se complementa con el gráfico 1 en el cual se habla del poco involucramiento por parte de la USAM a los docentes.

Claramente, si una persona no conoce proyectos, o lo que la institución busca en su día a día se limita a expresar sus ideas y va limitando su participación en diferentes aspectos organizacionales. Otro elemento que se puede rescatar de este gráfico es el temor que el docente puede sentir de perder su trabajo si se expresa con libertad en temas de la organización.

Gráfico 6. Programas de incentivos

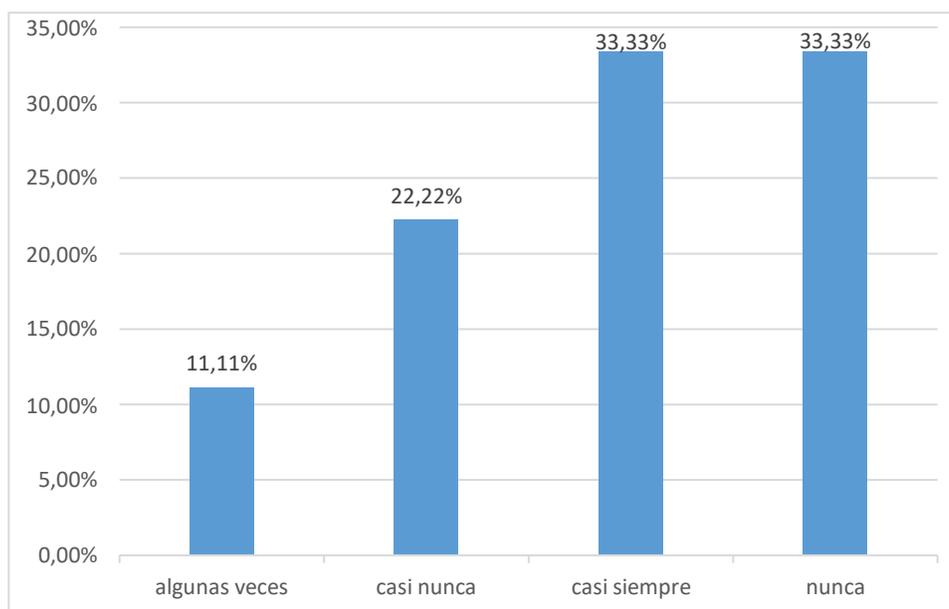


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Uno de los gráficos que señalan fuertemente la poca motivación que reciben los docentes por parte de la universidad respecto a los incentivos que se les proporciona. Es necesario recalcar que la motivación juega un papel fundamental en el desempeño de los colaboradores en una empresa; es muy difícil que un trabajador que no recibe ningún tipo de incentivo más que su remuneración económica pueda sentirse motivado y con impulso a trabajar día con día en sus labores de la manera más productiva posible. En este sentido, los programas de incentivos se vuelven una necesidad para los docentes quienes únicamente el 33.3% de ellos consideran que sí cuenta la universidad con dichos programas.

Cabe señalar que en este caso este resultado puede deberse a dos aspectos básicamente: por una parte, en efecto la USAM no cuente con dichos programas, o bien, que los tenga pero no se estén dando a conocer como se debiera y se esté limitando la comunicación a unos pocos; esta tendencia siempre se enfoca a los docentes.

Gráfico 7. Reconocimientos al personal

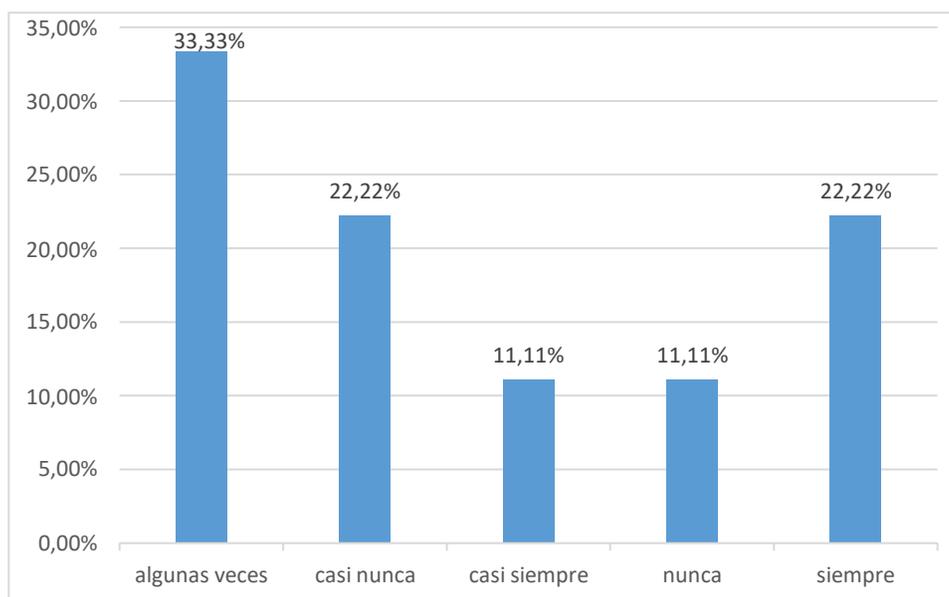


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Una vez más se observa un factor que puede perjudicar la percepción que tienen los docentes acerca de los factores motivacionales. Ya no solo se reconoce una carencia en los programas de incentivos, sino además en el reconocimiento que se recibe por la labor desempeñada. Se puede diferenciar entre estos aspectos al considerar los incentivos como los estímulos que pueden impulsar un determinado resultado previo a que se realice una acción y, por otra parte, el reconocimiento como el “premio” que recibe el docente una vez alcanzado un resultado.

En este sentido, existe solamente un 33.3% que señala una respuesta positiva y no es ni siquiera la máxima categoría a la que se podía llegar como empresa en las opciones facilitadas a los participantes.

Gráfico 8. Estabilidad y seguridad laboral

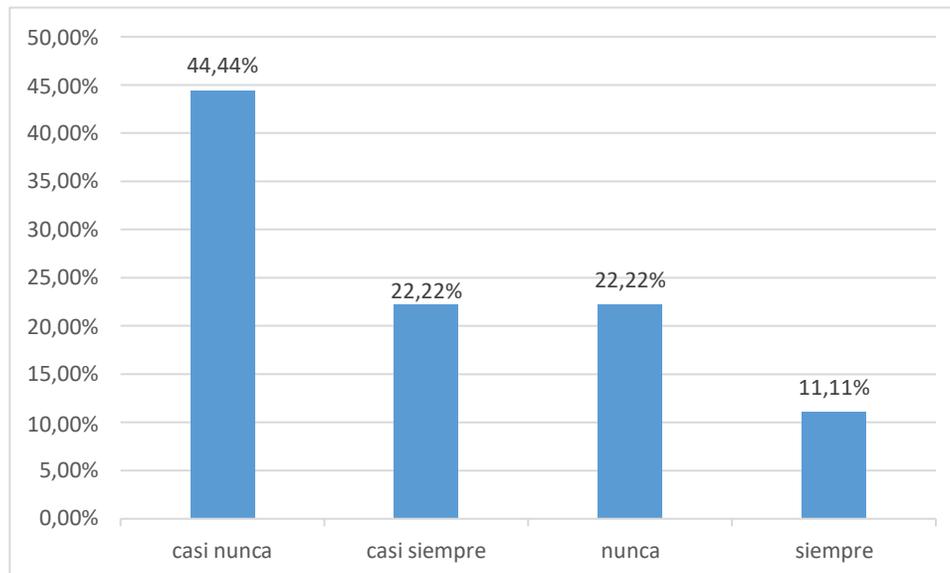


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

En este gráfico hay un dato necesario de recalcar: es probable que en la universidad se tenga una alta incertidumbre acerca de la seguridad de tener trabajo siempre. Como bien se conoce, en muchas ocasiones en las universidades privadas se trabaja bajo el esquema de contratación cuatrimestral, una característica que se puede ver favorecida o afectada de acuerdo con un factor importante: la matrícula por parte de los estudiantes. A mayor cantidad de estudiantes que ingresan en el cuatrimestre mayor contratación de profesores; pero, ¿qué sucede cuando la matrícula baja? ¿Significa esto acaso que muchos profesores consideran que “van a quedarse sin cursos ese cuatrimestre”?

Estas interrogantes son claramente contestadas en el resultado de este gráfico; pues solo un 33.3% considera que si hay estabilidad siempre o casi siempre. Sin embargo, si se observa la tendencia mayor es la de “algunas veces” siendo un punto que se puede comprender con el tema señalado respecto a la matrícula. No obstante, y aunque por sí mismo el gráfico en esa opción demuestra dicha hipótesis, se complementa si se suman las opciones del “a veces”, “casi nunca” y “nunca” siendo un total del 66,6% los docentes que están con esta incertidumbre respecto a su condición en el trabajo.

Gráfico 9. Internalización de los valores institucionales



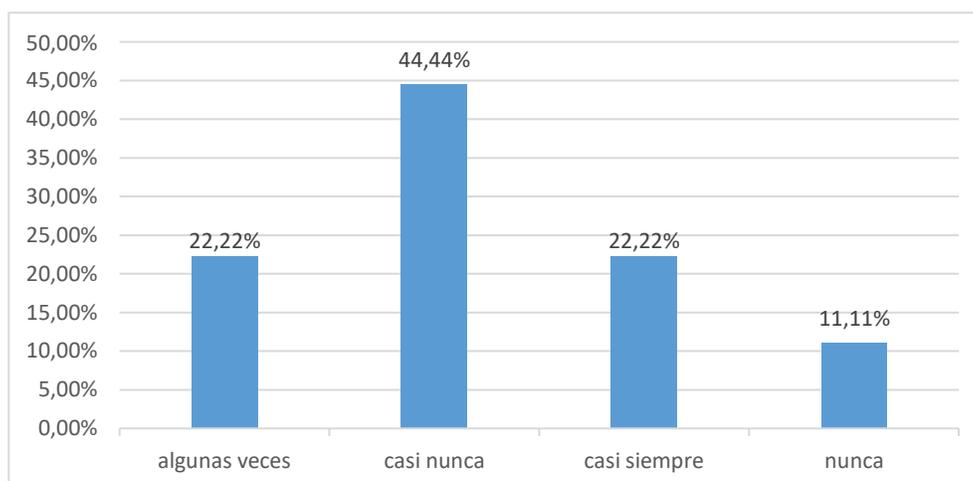
Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Nuevamente existe una tendencia predominante a la falta de involucramiento que sienten los docentes, ahora no solo en la toma de decisiones si no también respecto a uno de los elementos más significativos de una empresa: los valores institucionales.

La cultura organizacional se puede entender como todo aquello que es propio y caracteriza a una organización, uno de los aspectos de la cultura son los valores que debe tener un colaborador para ser parte de la empresa.

En este sentido, surge la interrogante de ¿qué pasa entonces en una institución donde el trabajador no conoce cuáles son los valores que se deben cumplir para permanecer ahí? Se vuelve baja la posibilidad de que el colaborador cumpla con un “requisito” que desconoce y esto a su vez incide directamente en su comportamiento y puede ver afectado el alcance de los objetivos institucionales ya que van de la mano, valores, principios, misión, visión y objetivos.

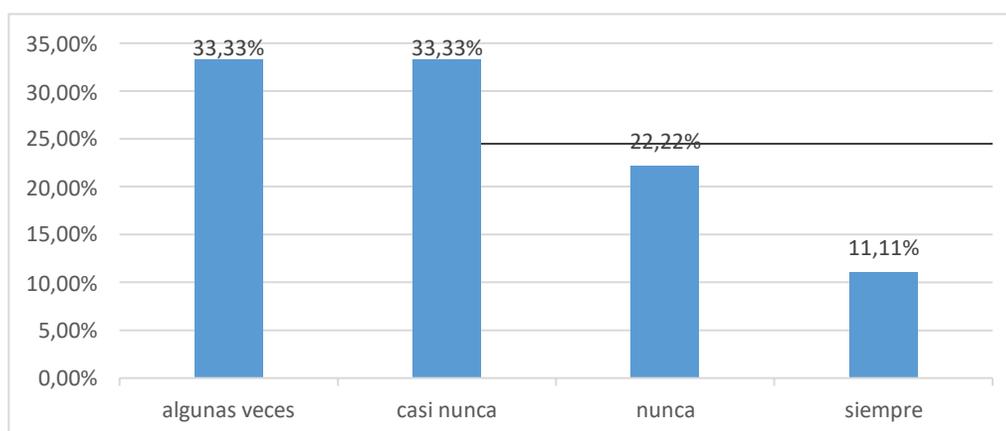
Gráfico 10. Participación en la fijación de metas



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Un dato que apoya de nuevo la falta de involucramiento por parte de los docentes en la Universidad. Existe una tendencia negativa bastante marcada cuando se trata de ítems que se inclinan a la participación e involucramiento en distintos aspectos, lo cual permite observar que las decisiones, proyectos nuevos, fijación de metas están quedando en manos de otras áreas y la participación del docente está siendo prácticamente nula, con algunas excepciones.

Gráfico 11. Planificación estratégica

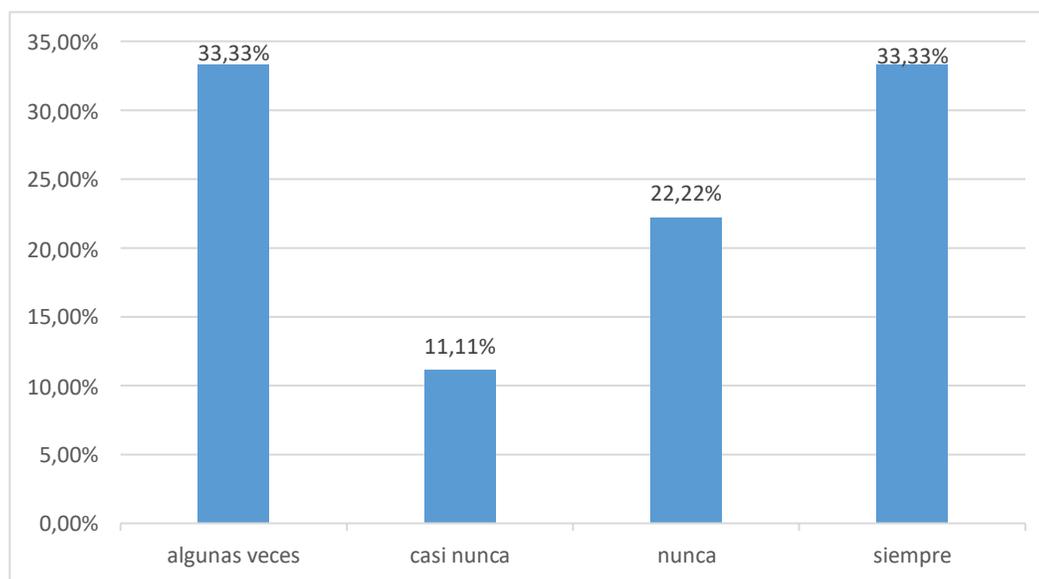


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Según el gráfico anterior el 55.5% opina que no se le está considerando cuando se trata de planificar las distintas estrategias que como organización se utilizarán para alcanzar las metas, tales como: incrementar la matrícula, fortalecer la modalidad virtual y retener al estudiante.

En este sentido, es interesante pensar en que si bien todo el personal de la universidad es importante y necesario, los docentes pueden ser uno de los talentos que más podrían influir en que la institución obtenga resultados positivos; pues son ellos quienes mantienen día con día contacto constante con los clientes (estudiantes), son ellos quienes hacen que el estudiante se enamore no solo de su carrera, sino también de la organización, para que tomen la decisión cada cuatrimestre de volver a matricular; pues como se ha explicado en el primer capítulo de este documento el docente es un portador no solo de conocimiento sino también de una vocación y, parte de ello, es poder apasionar al estudiante; por lo tanto, son los profesores quienes pueden también aportar a las estrategias de la organización debido al conocimiento que tienen de lo buscan los estudiantes.

Gráfico 12. Percepción de la equidad y justicia

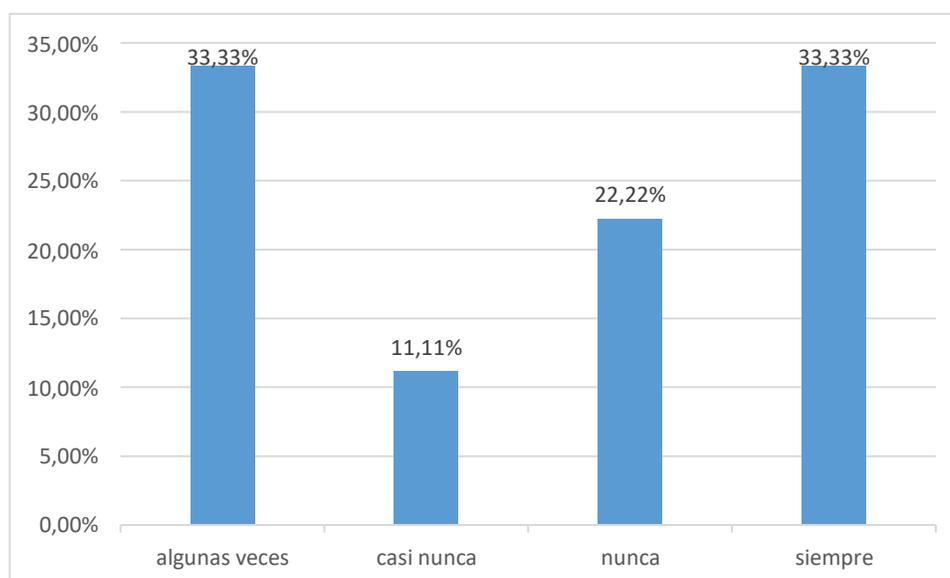


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

En toda empresa existen cambios que en ocasiones generan disconformidad en los colaboradores; sin embargo, cuando estos cambios se dan en condiciones que no se perciben como iguales, puede afectar la percepción que se tiene de la justicia y la equidad. Puede considerarse que estos cambios en la universidad quizá son más enfocados en temas de ascensos, desarrollo profesional, y posibilidades de obtener puestos de mayor “nivel” en la jerarquía institucional.

Resulta probable que los docentes consideren que en la institución existe una baja posibilidad de desarrollarse y poder crecer; esto se complementa con los gráficos relacionados a la estabilidad laboral y al involucramiento en la toma de decisiones y fijación de las metas.

Gráfico 13. Crecimiento personal y profesional

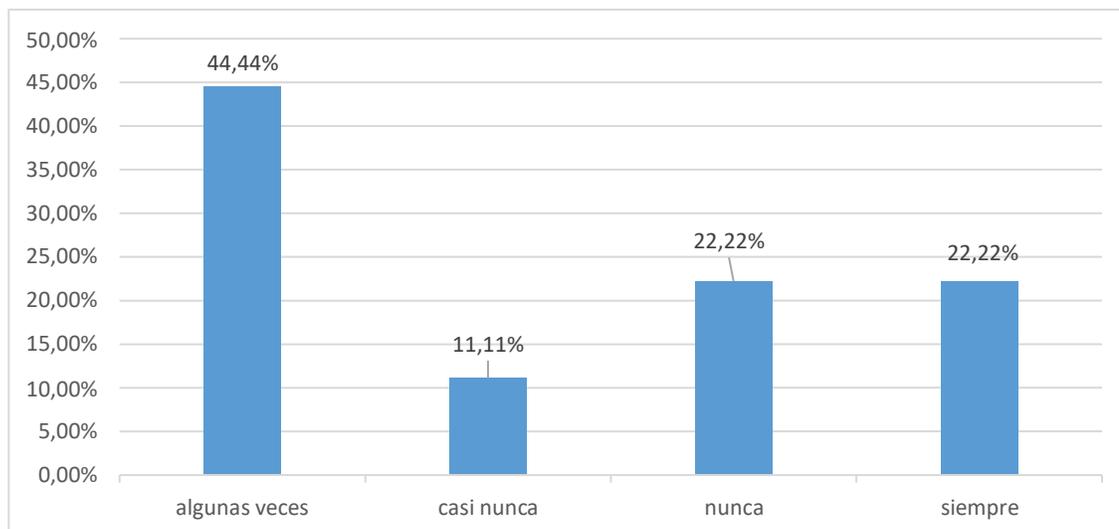


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Los porcentajes reflejan la carencia que existe en la USAM de desarrollar e impulsar el talento humano con el que ya cuenta. La percepción del docente según los datos del gráfico anterior es básicamente que no tiene posibilidad de desarrollarse como profesional en el puesto que desempeña, el colaborador considera que se queda estancado en ser docente y su trabajo se limita solo al dar clases, lo cual puede verse como un factor de riesgo con respecto

a la rotación del personal; pues puede generar desmotivación y que ante una mejor opción de trabajo el docente decida retirarse.

Gráfico 14. Vivencia y práctica de los valores institucionales

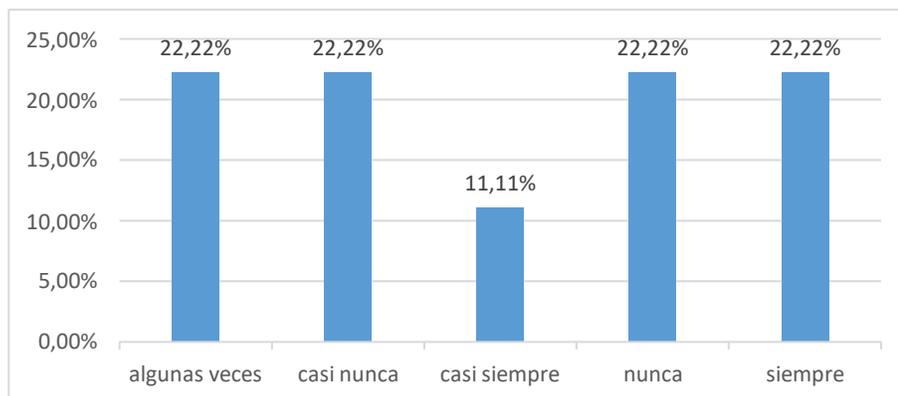


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Únicamente el 22.2% de la muestra considera que sí se da esta vivencia, si se revisa el gráfico 9 se encuentra en una relación constante entre la falta de conocimiento de los valores y el pensar que no se practican en la universidad. Estos ítems se respaldan entre sí; pues al pensarse que no se viven se refuerza el dato del desconocimiento que se tiene de ellos; ya que puede ser que los valores no estén ausentes pero que al docente no conocerlos quede la interpretación de su vivencia totalmente abierta a una interpretación muy subjetiva.

La tendencia más fuerte en este ítem es el “algunas veces” elemento que puede considerarse se relaciona también con la posición que quizá para el docente asume la universidad en conflictos, donde se deben hacer elecciones respecto a favorecer al estudiante o “retener al personal” tal como ha sido mencionado en uno de los gráficos anteriores.

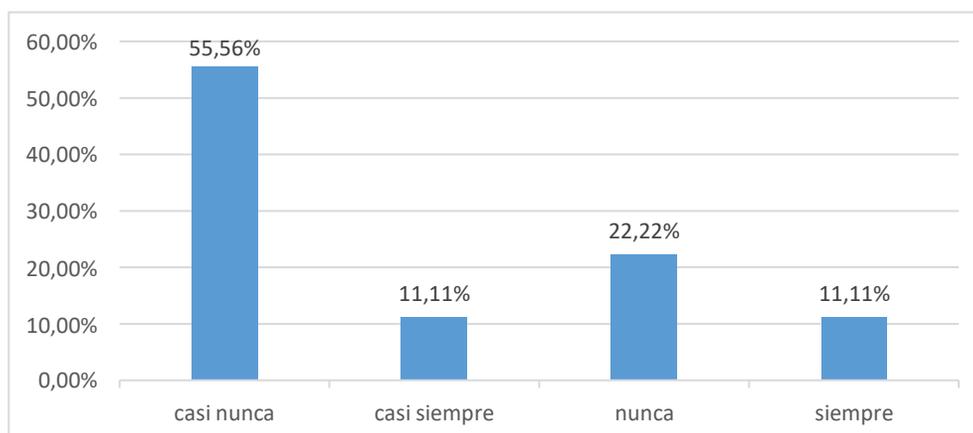
Gráfico 15. Aprecio y valor hacia el colaborador



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Un gráfico bastante dividido respecto a la opinión de los docentes; si bien no existe al analizar por separado una tendencia fuerte a un extremo u otro cuando se toman las opciones de manera conjunta hacia la inclinación del “nunca” o del “siempre”, evidentemente la tendencia de la percepción negativa es mayor, lo cual señala que en efecto, el docente de la USAM se siente desprotegido y con una vinculación afectiva casi nula con respecto a la institución.

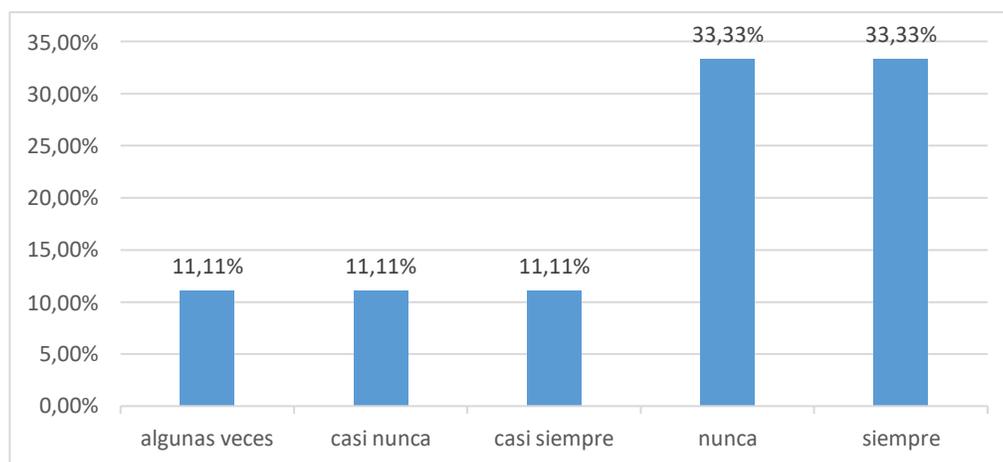
Gráfico 16. Afectación de la cultura organizacional por chismes y rumores



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Un dato bastante interesante que se refleja en este gráfico; pues los docentes consideran que la cultura organizacional no se ve afectada por estos factores; lo cual puede ser un elemento que explica la percepción positiva acerca del clima organizacional. Al parecer no es común que se vea la institución afectada por esta práctica negativa.

Gráfico 17. Comunicación apropiada entre niveles

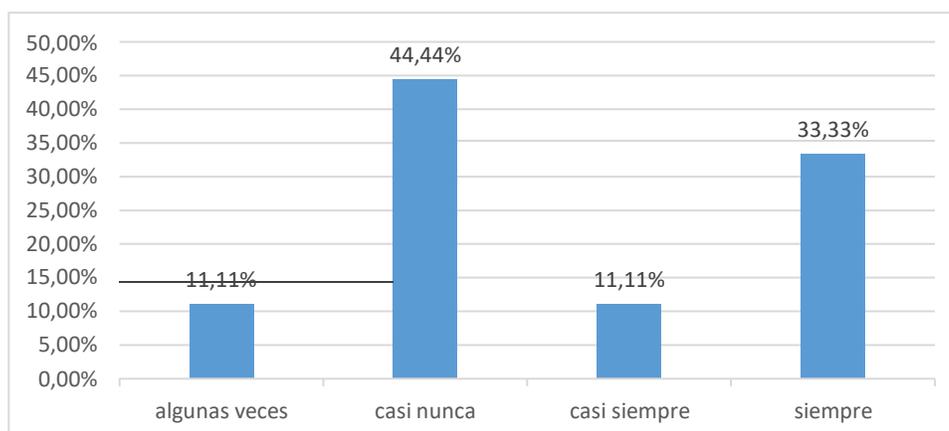


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Un 44.4% de los participantes consideran que la comunicación es apropiada; sin embargo, la mayoría de la muestra percibe que este no es uno de los elementos fuertes con los que cuenta la organización. La comunicación asertiva es uno de los factores relevantes con los cuales las empresas debe contar; pues es un medio de desarrollo para el crecimiento empresarial pues se convierte en la vía que permite intercambiar ideas, expresar emociones, manifestar la necesidad e importancia de los cambios.

Si bien el porcentaje de docentes que consideran que es negativo este elemento, no supera a la mitad de la muestra si es un factor que puede mejorarse para fortalecer la universidad.

Gráfico 18. Programas de carrera profesional

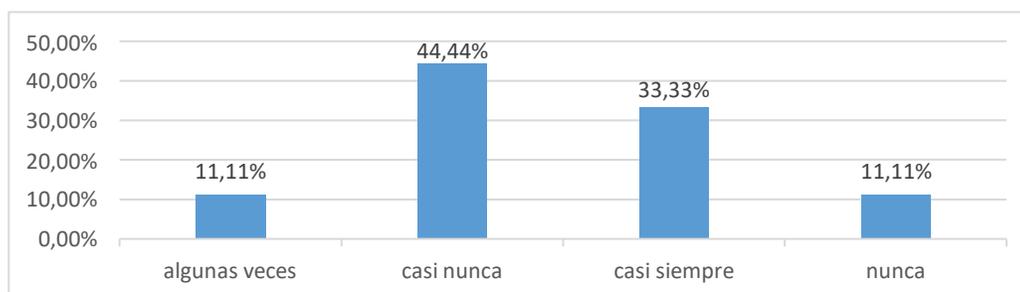


Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

De acuerdo con el gráfico anterior, los programas de carrera profesional se unen al grupo de las carencias que tiene la universidad. Es probable que la universidad cuente con un programa, pero que este no se adapte a las necesidades del docente o los requisitos para poder “escalar” de un nivel a otro sean percibidos como requisitos complejos.

Es importante, que las empresas cuenten con planes de desarrollo que estén al acceso de todos los colaboradores, de esta manera se puedan fortalecer a su vez los principios de equidad y justicia y así la idea que tienen acerca de que no cuentan con posibilidad de crecimiento pueda ser disminuida y el docente se sienta con un mayor nivel motivacional.

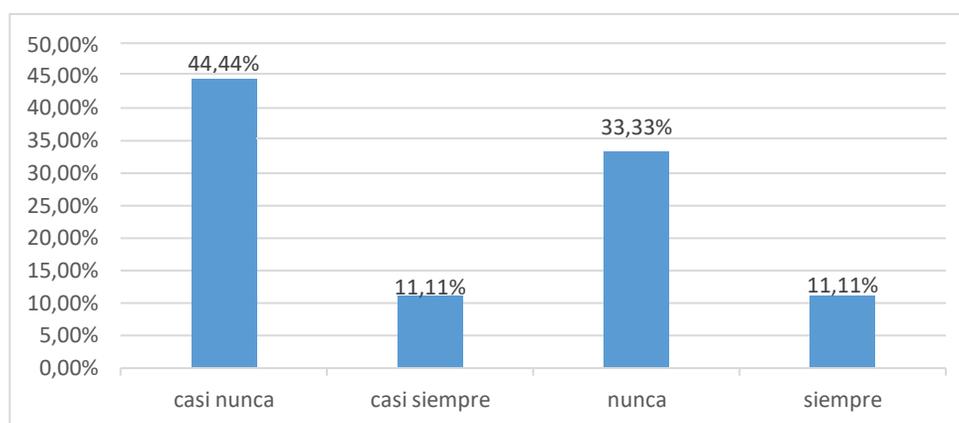
Gráfico 19. Evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Es importante considerar que los docentes consideran que los procesos de evaluación del desempeño no son apropiados. La información para evaluar a los docentes principalmente proviene de una vía: los estudiantes; lo cual puede verse como un factor amenazante; pues la idea que puede tener el profesor es que si tiene una situación particular con el estudiante este lo puede calificar negativamente, por lo tanto, se puede sentir limitado en ciertas ocasiones y si a esto se le suma la baja libertad que siente para expresarse se vuelve entonces un factor a fortalecer por parte de la institución el método de evaluación del desempeño.

Gráfico 20. Oportunidades de ascenso



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Un gráfico que muestra el sentir de los docentes con respecto a la poca posibilidad de crecer, se une a la percepción negativa que tienen respecto a su desarrollo profesional, a la equidad y la justicia, en relación con las posibilidades de crecimiento. Este aspecto de obtener posibilidades de ascenso, según el porcentaje obtenido, es la mayor necesidad y la carencia más fuerte que la universidad tiene en este momento.

Un 77.7% considera que “nunca” o “casi nunca” hay posibilidades de crecer por lo que la universidad puede estar impulsando más bien un nivel alto de desmotivación, además con ello pueden arriesgar el buen talento que muchos de los docentes tienen.

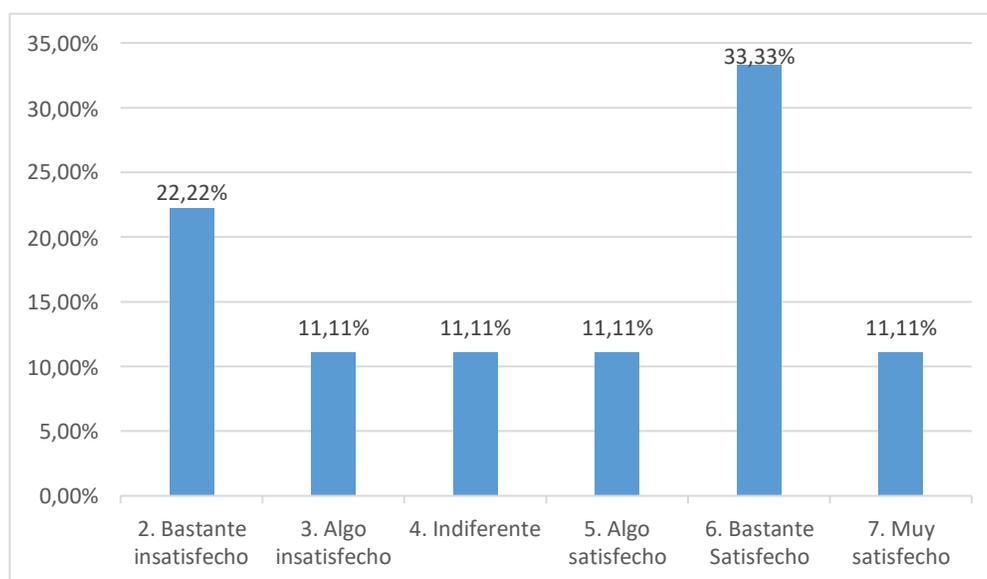
En ocasiones, dado que un colaborador sabe que no puede crecer dentro de la empresa en la que labora, se puede limitar a dar únicamente lo necesario; por lo tanto, se pierde ese valor agregado que cada persona puede aportar a la institución para la cual labora.

En síntesis y respondiendo a la variable de la cultura organizacional, el instrumento aplicado ha permitido valorar que respecto a este elemento, los principales factores positivos que tiene la universidad radican básicamente en dos aspectos: por una parte, el sentir que no existe una cultura de rumores y chismes la cual afecte el trabajo que el docente realiza, y, por otro; la tendencia a percibir que la comunicación en la entidad es apropiada; lo cual permite mantener vías de información más asertivas.

Análisis cuantitativo de la Escala General de Satisfacción Laboral (*Overall Job Satisfaction*)

Seguidamente, se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de la Escala General de Satisfacción Laboral. Dicho instrumento ha permitido medir la variable dependiente propuesta en este estudio; la cual es la satisfacción laboral que tienen los docentes de la Universidad San Marcos.

Gráfico 21. Condiciones de trabajo



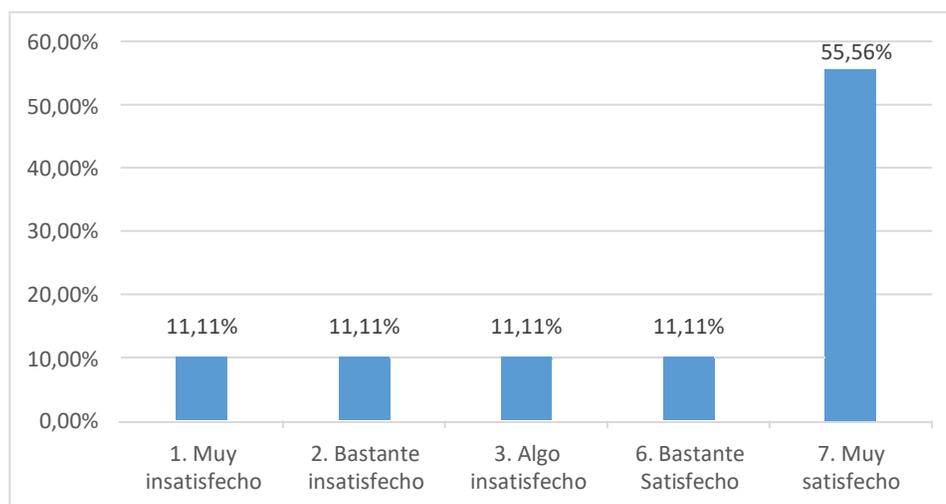
Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Respecto a las condiciones de trabajo; llámese recursos educativos, espacios, aulas, servicios facilitados por la universidad; los docentes se sienten en su mayoría con un nivel de satisfacción alto; pues el 55% de los participantes consideran que cuentan con condiciones adecuadas para poder desempeñarse en su puesto. Cinco de los participantes responden en escala de algo, bastante y de muy satisfecho y únicamente dos de los participantes se encuentran en total descontento con las condiciones laborales brindadas por la institución.

Esta satisfacción mostrada con respecto a este factor, sin duda favorece, el trabajo que el colaborador realiza en la institución; pues cuando se cuenta con los elementos necesarios para poder desempeñarse en sus funciones el colaborador se identifica más fácilmente con su puesto de trabajo.

En este sentido, cabe señalar lo expuesto en la teoría de Herberz respecto a los factores higiénicos, los cuales son aquellas condiciones facilitadas por la institución para que el colaborador pueda realizar su trabajo y se consideran elementos motivacionales que aportan bienestar a la dinámica de la empresa.

Gráfico 22. Elección del método de trabajo

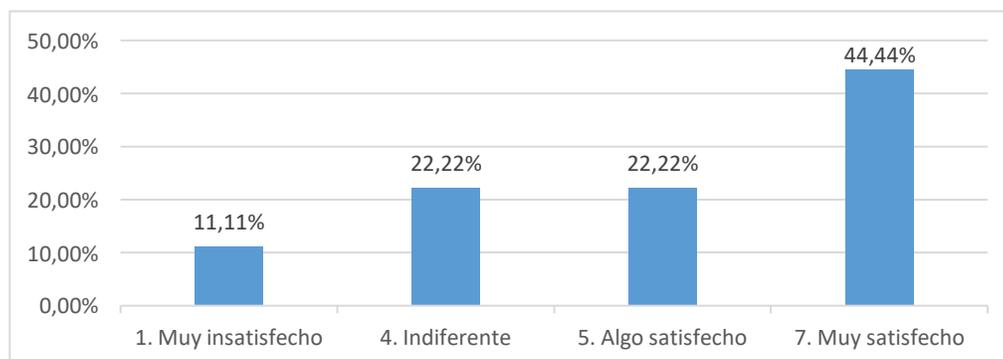


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Un factor rescatado como una de las principales fortalezas de la USAM, es la libertad con la que cuentan los docentes para determinar el método o las estrategias de trabajo con las

cuales desea laborar. En este sentido, ser el docente quien elige su propia manera de dar las clases es un factor que motiva, satisface y, a su vez, puede solventar otras necesidades que tiene, tales como: la de reconocimiento; pues el sentir que al menos tiene la libertad de desarrollar el curso que imparte bajo su método preferido, es un factor que motiva de manera intrínseca la labor que realiza.

Gráfico 23. Compañeros de trabajo

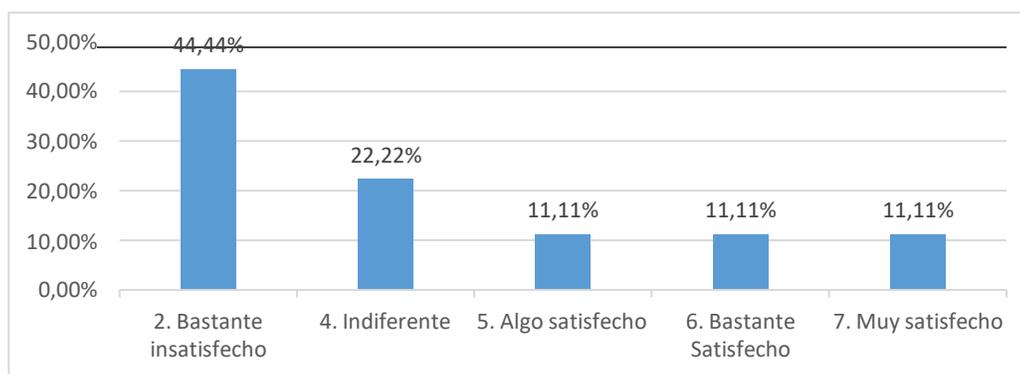


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

En este gráfico se presentan las condiciones con respecto a las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo. Al parecer los profesores mantienen una adecuada y satisfactoria relación entre ellos; resulta probable que se sientan identificados e incluso bajo vínculos afectivos que van muy acorde al tema planteado con respecto a la vocación de ser docentes.

Una de las principales características del gremio es el poder generar relaciones y lazos fuertes; pues se consideran personas con características muy empáticas y de capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales; esto muy ligado al tema que su función principal es la enseñanza.

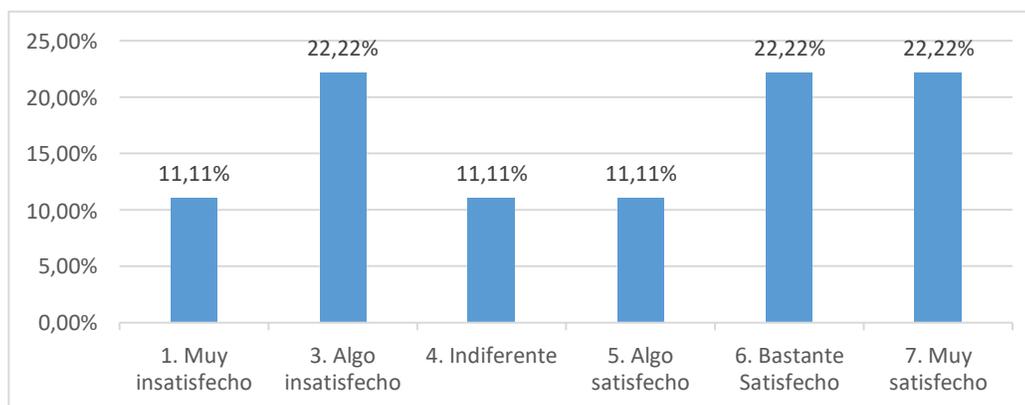
Gráfico 24. Reconocimiento recibido por el trabajo realizado



Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Se observa una tendencia alta a la insatisfacción con respecto al reconocimiento que recibe el docente. La falta de que se valore el trabajo que realiza más allá de un tema de salario, se vuelve nuevamente a repetir. En este sentido, cabe señalar la importancia que tienen diferentes estrategias de reconocimiento, tal como lo es el salario emocional; el cual puede ser un factor que permita generar un cambio en la percepción de esta variable del ser reconocido y valorado el trabajo que realiza.

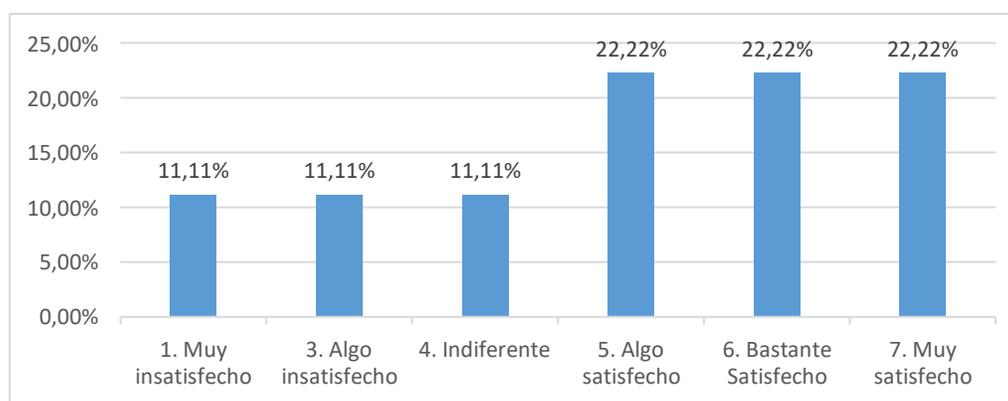
Gráfico 25. Superior inmediato



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

En este sentido, al parecer el docente se encuentra satisfecho con el rol desempeñado por parte de su jefatura; pues básicamente el 55.5% de los participantes califican de manera positiva la labor de su superior inmediato; y solo el 33.3% señala sentirse insatisfecho. Es interesante ver cómo en un ítem como este en donde de alguna manera existe relación entre dos personas, hay también un 11.1% de participantes que se muestran indiferentes, lo cual puede interpretarse quizá como una relación casi ausente entre estas dos vías. Cabe señalar que en ese sentido; puede ser también un tema del docente como tal que no se acerque al jefe; pues un alto porcentaje señala un rol positivo por su jefatura.

Gráfico 26. Responsabilidad asignada

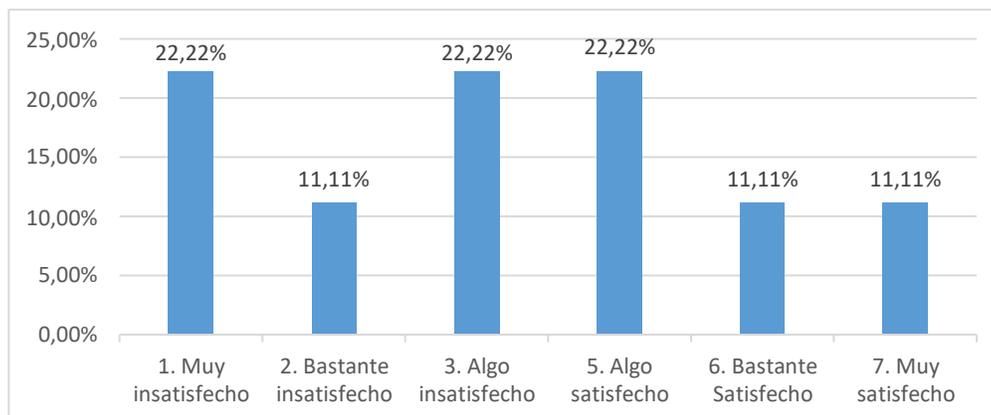


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Este es uno de los gráficos que responden directamente a la variable de la satisfacción laboral, la cual según los datos suministrados es bastante alta; pues por medio de su respuesta los participantes expresan que se encuentran satisfechos con respecto a la responsabilidad que tienen en la universidad.

Uno de los factores que hace que las personas estén satisfechas en sus trabajos es la posibilidad de realizar lo que les gusta y llevar a cabo las tareas para las cuales se ha preparado. El tema de dar clases en ocasiones se vuelve un complemento a un trabajo “principal” para muchos de los docentes que laboran en universidades privadas. Es aquí uno de los ejemplos en donde se considera el tema de la docencia como un tema de vocación, pasión y satisfacción personal.

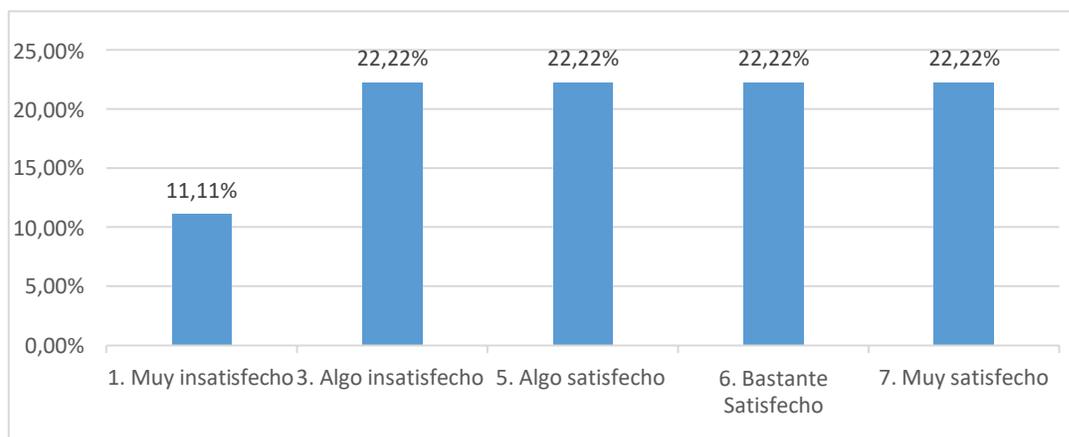
Gráfico 27. Salario



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

El tema salarial es un factor que se considera no está beneficiando la satisfacción laboral del docente; pues según muestra el gráfico el profesional considera en su gran mayoría que recibe una baja remuneración por el trabajo que realiza; o bien lo que se le paga no resulta acorde a las responsabilidades adquiridas. Únicamente una persona de los participantes se encuentra muy satisfecha con la remuneración económica que recibe.

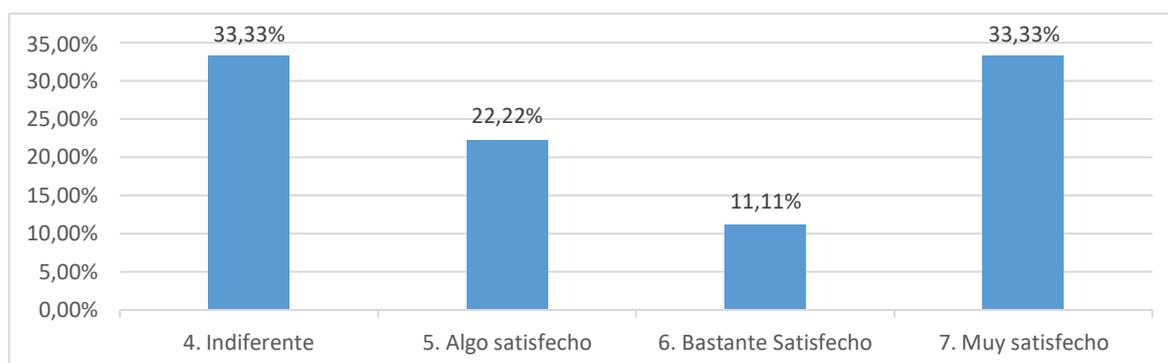
Gráfico 28. Posibilidades de usar sus propias capacidades



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

El 66,6% de los participantes se muestra con alta satisfacción en este factor, un elemento que se puede correlacionar con el ítem que señala la libertad para elegir el método de enseñanza; por lo tanto, se considera como una fortaleza importante de la USAM el permitirle al docente utilizar sus capacidades y conocimiento y no limitarse a lecciones totalmente estructuradas o se rigen bajo una misma metodología de enseñanza.

Gráfico 29. Relaciones entre dirección y trabajadores

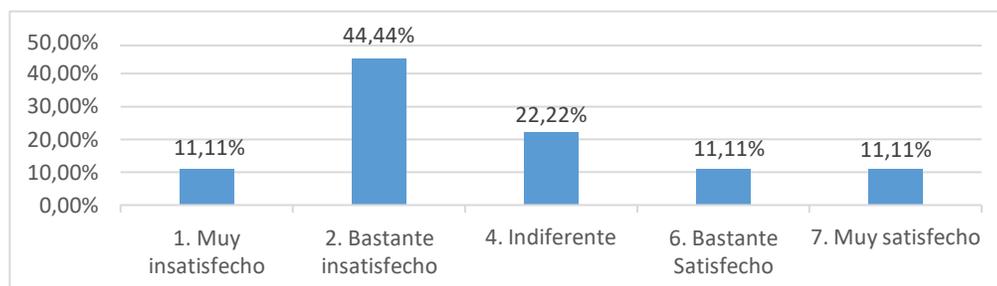


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Otro factor que se puede considerar como promotor de la satisfacción laboral es el tener relaciones apropiadas en sus lugares de trabajo. El sentir un clima laboral agradable y le genere confianza es fundamental para un colaborador, cuando se trata de la relación con las distintas direcciones de los departamentos y la institución en general.

El clima laboral sano fomenta e impulsa que el docente quiera llegar a impartir las lecciones, se sienta cómodo cuando debe acercarse a la dirección de carrera por ejemplo a procesar algún trámite. Este es un dato importante de rescatar en el estudio.

Gráfico 30. Posibilidades de promocionarse

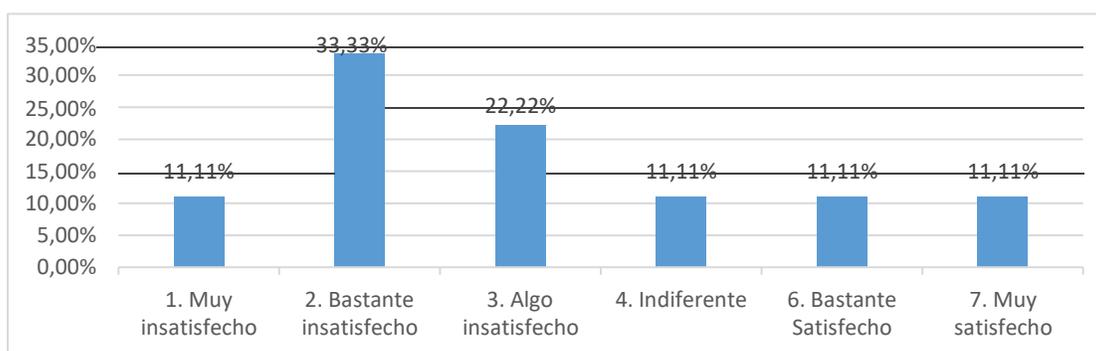


Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Una vez más se observa la clara necesidad que tiene la universidad de que el profesor no solo pueda usar su potencial, sino al utilizarlo piense que es una posibilidad de abrirse camino para crecer dentro de la entidad.

Según el resultado reflejado en este gráfico un 55,6% de la muestra está insatisfecho en este rubro. Y únicamente dos de los participantes señalan tener algún grado de satisfacción en la posibilidad de crecimiento y desarrollo.

Gráfico 31. Gestión de la empresa



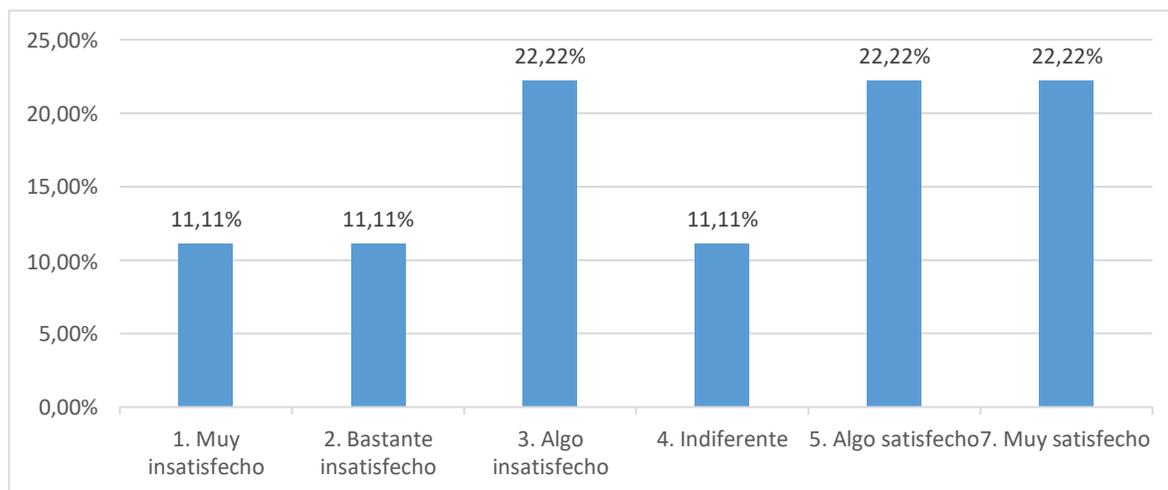
Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

De acuerdo con el resultado obtenido seis de los participantes no se encuentran satisfechos con la manera en cómo se están llevando a cabo los diferentes procesos en la universidad. El 66,6% de la muestra se torna insatisfecha y únicamente el 22,2% encuentra algún grado de satisfacción. Este dato se puede correlacionar con el gráfico del salario, en donde el porcentaje de personas satisfechas es muy bajo y la gestión en las organizaciones implica también el poder planificar el tema financiero y el impacto ya sea positivo o negativo que puede tener sobre los colaboradores.

Existe además otra correlación en ese sentido: la posibilidad de crecer, desarrollarse, de promoción con la que el docente de la USAM se percibe en este sentido, podría encontrarse una respuesta del por qué los participantes se sienten de esa manera, si quizá se

revisan los procesos de gestión que hacen referencia a los planes de sucesión, contratación de personal y carrera profesional que está utilizando la universidad.

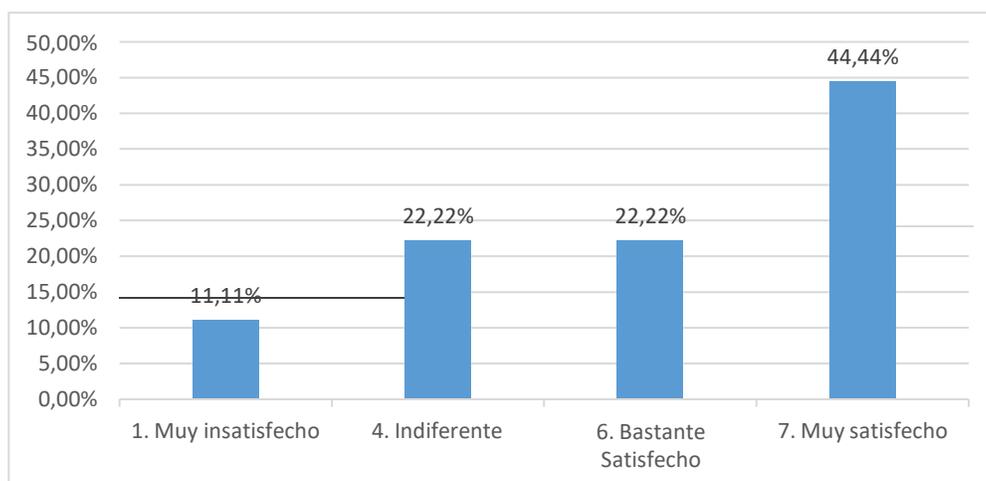
Gráfico 32. Atención a sugerencias



Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

En este gráfico se observa que la muestra se encuentra prácticamente dividida en un 44,4%; pues este porcentaje considera que sí se les presta una adecuada atención a sus sugerencias, pero otro porcentaje igual considera que la universidad no lo hace. Es importante entonces poder profundizar en este elemento y revisar el proceder de la universidad cuando algún docente sugiere algo con respecto a un factor de mejora, alguna inquietud o cuando se muestra disconforme frente a una situación en particular.

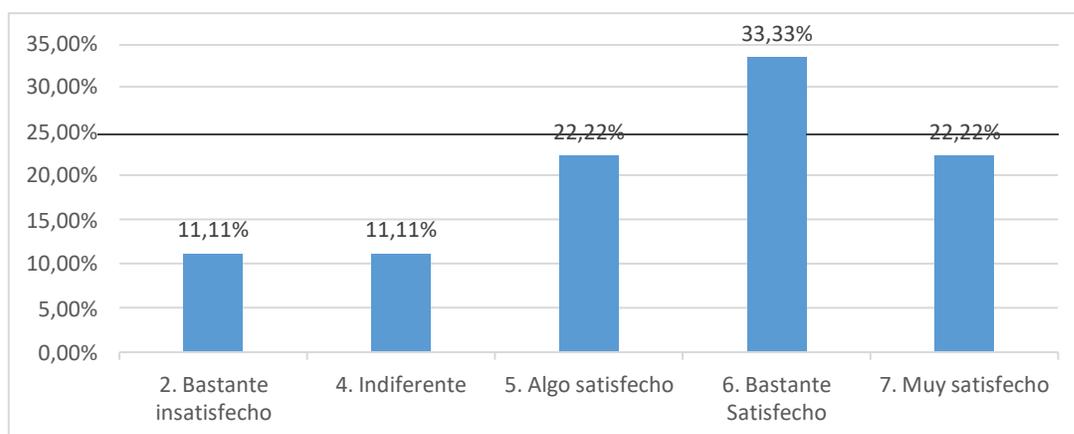
Gráfico 33. Horario de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Al contar la universidad con un amplio abanico de posibilidades para que los estudiantes matriculen; pues se cuenta con horarios en la mañana, tarde y noche; además de los sábados con bloques completos, el docente percibe que tiene posibilidades de mantenerse trabajando en la universidad y acomodar los cursos en sus tiempos libres, factor que genera distintas motivaciones que impulsan la satisfacción en el docente. En ese sentido, el horario es considerado uno de los puntos positivos con los que cuenta la institución.

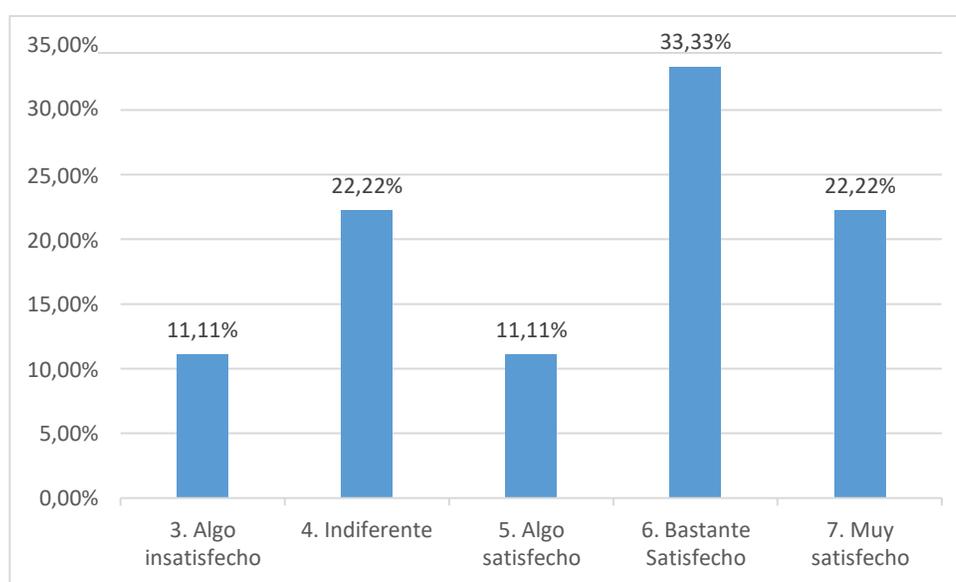
Gráfico 34. Variedad de tareas



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Este ha sido el porcentaje más alto que la universidad ha obtenido en los instrumentos; un 77,7% de la muestra considera que dentro de su rol docente tiene múltiples tareas que desempeñar. Nuevamente, aparece el tema de que frente a un lugar de trabajo en donde se reciben buenas condiciones laborales, un clima agradable y la línea de comunicación es más positiva, el colaborador muestra mayor interés en las actividades que realiza y esto a su vez le genera más satisfacción; pues puede percibir que es la manera en cómo demuestra el talento, el potencial y la capacidad que tiene para poder sobresalir en la empresa.

Gráfico 35. Estabilidad en el empleo



Fuente: elaboración propia a partir del instrumento aplicado a los docentes de la USAM. Junio, 2019.

Finalmente, llama la atención que, con respecto al tema de la estabilidad laboral, a diferencia del instrumento de cultura en el cual los participantes no se sienten seguros, en esta escala en cambio encuentra que la satisfacción laboral es alta.

Prácticamente es el único ítem en donde no se encuentra consistencia entre las respuestas y esto puede deberse quizás a que el participante se siente seguro una vez que se “activa el contrato cuatrimestral”, pero que al acercarse la renovación del ser contratado o no empieza a surgir la incertidumbre; lo cual genera esa inseguridad y disconformidad con respecto a la estabilidad. Por el contrario; una vez que ya son contratados y se les confirma

el curso o cursos a impartir, consideran que muy difícilmente durante ese período se queden sin trabajo y ello genera esta satisfacción que se muestra en este gráfico.

En resumen, y, para responder al último objetivo específico del presente estudio, se considera que la satisfacción laboral mostrada por los docentes con respecto a la cultura organizacional sí es un factor que se ve afectado; pues si se valoran los diferentes aspectos culturales que tiene la organización, tales como: la falta de involucramiento, la poca participación en la toma de decisiones, el desconocimiento de los valores institucionales y los inadecuados procesos de gestión, de resolución de conflictos y planes de carrera profesional, se puede determinar que las vivencias de los profesores y la percepción que tienen respecto a las características propias de la universidad, pueden ser altamente mejoradas para incrementar una mayor satisfacción; pues aunque los resultados apuntan a una línea muy equilibrada entre satisfacción versus insatisfacción; los porcentajes de diferencia no son tan altos entre un extremo y otro; por lo tanto, una organización que se encuentre en el límite de una variable ante un cambio fuerte puede desestabilizarse y perjudicarse en torno al cumplimiento de los objetivos.

Cabe señalar además que si bien la universidad facilita ciertos recursos al docente al momento de triangular ambos instrumentos y comparar los resultados, se considera que son principalmente aspectos intrínsecos del profesional los que están haciendo que el docente se sienta satisfecho laborando en la institución. Ciertas áreas tales como las responsabilidades que asume, el poder poner en práctica sus capacidades y el poder realizar en un mismo puesto distintas tareas (sentirse capaz e importante) es lo que permite que se haya ido fortaleciendo la satisfacción laboral.

Y, aunque la universidad brinda buenas opciones para sus colaboradores, sí se considera importante y necesario valorar ciertas gestiones que estén enfocadas principalmente al tema de desarrollo profesional. Fortalecer los factores extrínsecos que le impulsen al colaborador sentimientos más positivos hacia la empresa, se vuelve una clara necesidad de intervención, abordaje y resolución por parte de la Universidad San Marcos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se señalan las principales conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha podido llegar con respecto a las variables planteadas –cultura organizacional y satisfacción laboral–; así como de los objetivos propuestos en el estudio.

Conclusiones

Se determina que dentro de los principales factores positivos con los cuales la Universidad San Marcos cuenta, se destaca el hecho de los aspectos relacionados al tema de la comunicación. Los docentes consideran que existe poca afectación en el clima laboral por efecto de rumores y chismes.

Cuando en una empresa existe comunicación asertiva, se incrementa la posibilidad de expresión por parte de los colaboradores; lo cual facilita el conocimiento de las necesidades de estos; esto genera una sensación de bienestar con respecto al cómo se perciben dentro de la institución.

Otro de los factores que ha beneficiado la cultura organizacional de la USAM es el realizar actividades que permitan crear relaciones interpersonales entre los colaboradores. Esto, a su vez, ha fortalecido el vínculo emocional entre los compañeros de trabajo; considerándose que una de las fortalezas de la organización son las buenas relaciones existentes.

Uno de los elementos que más se ha destacado en los instrumentos es la libertad de cátedra que tienen los docentes; estos señalan que se encuentran muy satisfechos con respecto a la libertad que tienen para elegir su metodología de trabajo, las estrategias pedagógicas y las actividades que pueden realizar durante el desarrollo de las clases.

Si bien es cierto, cada curso cuenta con un programa establecido que ha sido debidamente revisado y aprobado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), la manera en cómo el profesor puede estructurar sus clases queda en total criterio del profesional; lo cual permite que este se desenvuelva de una manera provechosa en su área; esto beneficia el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

El contar con libertad en la metodología beneficia la satisfacción del docente; pues es una manera en que se le permite demostrar sus capacidades y brindarle además confianza con respecto a su trabajo y su profesionalismo.

Respecto a las condiciones laborales que hacen referencia a los recursos con los que cuenta el docente; los datos arrojan que hay un alto nivel de satisfacción; pues puede decirse que la institución les brinda las herramientas necesarias para poder impartir las lecciones.

En general, los docentes consideran que el clima laboral para trabajar en la universidad es positivo; esto puede conllevar distintos beneficios, tales como: la motivación para realizar su trabajo, el permanecer dentro de la institución y con ello disminuye la rotación de personal.

No obstante, se han encontrado también una serie de factores culturales dentro de la universidad que deben mejorar; pues pueden ser elementos que afecten la percepción que el docente tiene con respecto a la institución en general.

Uno de estos factores y el que más se ha determinado como necesario de mejorar es el tema del desarrollo y el crecimiento profesional. Al analizar los datos se observa que los participantes coinciden en que la universidad no les brinda oportunidades de mejorar su condición laboral dentro la misma institución.

Lo anterior, puede perjudicar bastante a una empresa; pues aun cuando un colaborador puede sentirse “a gusto” en su trabajo, si de repente se le presenta la oportunidad en otro lugar de poderse desarrollar y aspirar a puestos de mayor nivel; la posibilidad de que ese colaborador deje la institución se incrementa; esto debido a que el ser humano constantemente se encuentra en una búsqueda que le permita crecer y solventar de la mejor manera posible todas las necesidades que se le presentan en su vida.

La búsqueda de crecimiento, de mejora, de nuevas oportunidades puede ser un factor que motive a un colaborador a quedarse en su empresa; sin embargo, si el docente en la USAM está percibiendo una baja o casi nula posibilidad de este crecimiento es muy probable que la institución empiece a enfrentarse a índices altos de rotación; como bien se conoce, esto genera mayores gastos a la institución; pues la inversión de estar contratando y

capacitando a personal nuevo es mayor a la que se hace cuando en cambio se invierte en el talento con el que ya se cuenta.

Por otra parte, se determina que el involucrar a los docentes en la toma de decisiones, en procesos de planificación y actividades que permitan conocer aspectos como los valores institucionales se vuelve también una de las necesidades en las cuales la universidad debe trabajar; pues existe un índice alto en la insatisfacción en ítems que se refieren a estos factores.

Un elemento que genera interés por parte de los docentes como un factor que se debe mejorar es el que se refiere a la resolución adecuada de conflictos; a su vez, este punto puede correlacionarse con el aspecto que señalan acerca de que a pesar de que existe buena comunicación en la universidad; de alguna manera los profesionales consideran que al momento de expresarse no lo pueden hacer con total libertad.

Tal como se ha señalado en el apartado de análisis de datos; esta limitación puede deberse en gran medida al hecho de sentirse condicionados respecto a su contratación. En ocasiones, un colaborador puede mantener buenas relaciones con sus jefaturas, con sus compañeros de trabajo, con los clientes, pero esto no necesariamente significa que se encuentra satisfecho en su posibilidad de expresarse.

Existen personas que consideran que parte de mantener esas “buenas relaciones” es evitar conflictos al expresar sus intereses y es justo en aspectos como esos, en donde al indagar por medio de un instrumento pueden encontrarse estas diferencias.

Otro aspecto a considerar como institución es la necesidad que se tiene de contar con programas de incentivos y beneficios, los cuales sean agradables y percibidos como igualitarios, justos y alcanzables para el docente; pues parte de las debilidades que se han encontrado en el proceso de estudio está el hecho de que los docentes consideran que son pocos, o casi nulos los incentivos que brinda la universidad.

De esta manera, como empresa se pueden tomar medidas que implementen la motivación en los trabajadores y refuercen aquellos elementos que les motivan a crecer.

En este sentido, también se hace referencia a la necesidad de reconocimiento que tienen los docentes con respecto a su buen trabajo. En su gran mayoría, consideran que no se promueven programas o beneficios que “premien” el buen desempeño de sus funciones.

Respecto a la incertidumbre que tienen los docentes con respecto a su trabajo, cabe señalar que el tema de la estabilidad laboral sí es un elemento que afecta la satisfacción laboral; pues en su gran mayoría los participantes consideran que existe el riesgo de no ser contratados en algún momento.

El resultado muestra que los docentes perciben que tienen poca estabilidad laboral, y, si bien es cierto los dos instrumentos presentan diferencias en este indicador, puede interpretarse esta incertidumbre como el resultado de que las contrataciones se hacen cada cuatrimestre (en caso de bachillerato y licenciatura) o previo al inicio de cada curso; sea bimestral o modalidad de maestría que se trabajan los cursos durante cinco semanas; por lo tanto, el profesor no tiene seguridad de si será o no contratado para el período siguiente.

Finalmente, con respecto a los factores de la cultura que se deben mejorar en la universidad, de acuerdo con los resultados se encuentran los procesos de evaluación del desempeño, en los cuales los docentes sí indican que se encuentran insatisfechos con la manera en cómo estos son llevados a cabo.

En síntesis, la satisfacción laboral puede entenderse como un factor que resulta vital en los trabajadores de una organización, para que se pueda promover la adecuada solvencia de sus necesidades a través de procesos motivacionales, involucramiento e identificación y compromiso por parte del colaborador.

Cabe señalar que este elemento es una fuente de apoyo que puede generar ganancias al departamento de Recursos Humanos; pues disminuiría en los trabajadores conductas que le son perjudiciales a la empresa; tales como: el ausentismo, la baja productividad y los elevados niveles de rotación de personal: a mayor satisfacción laboral menor probabilidad de estos factores.

Se considera que tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos son de vital importancia para incrementar los niveles de satisfacción laboral; pues no solo depende del

colaborador, sino también de la empresa la manera en cómo el profesional se desenvuelva, se sienta y se mantenga dentro de la empresa.

Recomendaciones

Es importante que las empresas tomen en consideración que su principal factor de producción es el humano y, por tanto, resulta necesario establecer medidas en donde se implementen diversos tipos de beneficios que contribuyan a la satisfacción laboral y personal del colaborador.

De acuerdo con los resultados encontrados en el proceso de investigación se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

Se debe continuar con las actividades de índole social entre los colaboradores, espacios abiertos para compartir e incluso organizar actividades recreativas donde se puedan involucrar diferentes áreas de la institución.

Seguir promoviendo, por medio de mensajes, correos, la página de la universidad, la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales, vías de diálogo, y, demás aspectos que han fortalecido la cultura organizacional en la USAM.

Se convierte en una necesidad que en la Universidad San Marcos surjan mejoras en temas de capacitación que permitan a los docentes incrementar su participación, conocer las características principales de la empresa, tales como: visión, misión, valores, objetivos.

Se hace necesario además el reforzamiento de los planes de carrera profesional que existen en la universidad; de manera que los docentes puedan optar por puestos que les brinden mayor estabilidad laboral.

Estos planes son importantes que se formulen; pues toman en consideración las características que tienen los docentes para que la percepción que ellos se formulan con respecto a que no son justas ni equitativas las posibilidades de desarrollarse en la institución, empiecen a disminuir.

Llevar a cabo una mayor promoción en temas de concursos internos para optar por otros puestos en la universidad; pues existen múltiples talentos entre los docentes, lo cual beneficia de manera recíproca ambas líneas: por una parte, los profesionales se pueden sentir mayormente involucrados y esto refuerza los vínculos y el compromiso para con la institución y, por otro, la universidad invierte menos en formar “desde cero” a personas que no conocen la cultura y la cotidianidad de la empresa.

En este sentido, se recomienda entonces que los procesos de reclutamiento externo no sean siempre la primera opción o la más fuerte cuando se trata de hacer cambios organizacionales.

Como parte de los procesos de mejora, se encuentra también el reforzar los temas de comunicación entre jefaturas y subalternos, con el fin de que disminuya de esta manera la resistencia y el temor de poderse expresar de forma confidencial y sin miedo a “perder el trabajo” como consecuencia de lo manifestado.

Es necesario no dejar de lado el tema de los incentivos laborales, beneficios y reconocimientos que la universidad puede otorgar a los docentes como parte de los procesos de motivación y satisfacción laboral.

Otra recomendación a considerar es la posibilidad de aplicar, a través de un estudio de campo, los instrumentos propuestos en esta investigación para que así pueda ampliarse en conformidad a los datos que se obtengan por parte de los participantes; de esta manera se amplían los resultados obtenidos en el presente estudio.

Es importante considerar que la satisfacción laboral es un factor que se forma con diferentes elementos, los cuales impulsan su presencia o no en las instituciones. Esta investigación se ha enfocado únicamente en uno de esos múltiples aspectos: la cultura organizacional; por lo tanto, resulta necesario el desarrollo de otras investigaciones en temas tales como: comportamiento y clima organizacional, liderazgo, motivación laboral, factores laborales de riesgo, factores protectores, entre otros, los cuales puedan complementar los resultados encontrados en este estudio.

En la siguiente tabla se resumen las recomendaciones expuestas anteriormente, con el fin de indicar la variable que se beneficia con dicho cambio; así como el área a la cual se puede dirigir; esto con el fin de generar una mayor consciencia de las responsabilidades que, como empresa, se asumen en pro del bienestar emocional de los colaboradores.

Tabla 2. Recomendaciones del estudio

Recomendación	Variable beneficiada	Área a la que se puede dirigir
Actividades sociales	Cultura organizacional	Recursos Humanos y Direcciones académicas.
Divulgación de las características de la empresa: misión, visión, valores.	Cultura organizacional	Mercadeo.
Capacitación en diferentes temáticas de interés para el docente.	Cultura organizacional y satisfacción laboral.	Recursos Humanos y Direcciones académicas.
Plan de carrera profesional, plan de sucesión.	Satisfacción laboral.	Recursos Humanos.
Reforzamiento del reclutamiento interno.	Satisfacción laboral.	Recursos Humanos.
Mejoras en los procesos de comunicación asertiva.	Cultura organizacional y Satisfacción laboral.	Recursos Humanos y Direcciones académicas.
Resolución de conflictos.	Cultura organizacional y Satisfacción laboral.	Recursos Humanos y Direcciones académicas.
Incentivos, beneficios y reconocimiento.	Satisfacción laboral.	Recursos Humanos y Direcciones académicas.
Ampliación de la investigación.	Cultura organizacional	Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, como se observa en la tabla anterior, los procesos de cambio o mejoras en una empresa dependerán de la participación conjunta de diferentes áreas de la institución, no es un trabajo aislado, individual ni dividido; por el contrario, es una labor que se debe efectuar día con día trabajando en equipo; con el fin de incrementar el bienestar de los colaboradores y las mejoras en los resultados de la organización.

Fuentes de referencias

- Bernet, G. (2015). Satisfacción laboral de los docente en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador, 2015. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5076/Alfaro_PGB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camacaro, P. (2010) Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana). Recuperado de <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- Cantón Mayo, I., & Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13 (1), 214-226. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=69545978019>
- Fidalgo, M. & Pérez, J. (s.f.). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, España. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Hernández, M. (2017). Satisfacción laboral del personal docente en el departamento de odontología restauradora de la facultad de odontología, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, octubre-noviembre de 2016. [Tesis para optar al Título de Master en Administración en Salud]. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/7898/1/t941.pdf>
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quita edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Navarro, M. (2015). Análisis acerca del grado de Satisfacción Laboral del estudiantado graduado entre los años 2010 al 2015 de la Maestría en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia, a partir del Modelo de dos factores de Herzberg. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1458/1/Analisis%20acerca%2>

Odel%20grado%20de%20satisfaccion%20laboral%20del%20estudiantado%20graduado.pdf

Ortega, S. & Perdomo, J. (2007). Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2258/131467.pdf?sequence=1>

Robins, Stephen, P. & Coulter, M. (2010). *La cultura Organizacional y el entorno*. Décima Edición. México: Pearson Education.

Robbins, S. & Judge, T. (2010). *Las actitudes y la satisfacción en el entorno. Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México: Pearson Education.

Universidad San Marcos. (2019). Historia. [Archivo HTML]. Recuperado de <https://www.usanmarcos.ac.cr/content/historia>.

ANEXOS

Apéndice A

Escala de cultura organizacional

Este es un instrumento que pretende medir las características de la cultura organizacional en la Universidad San Marcos. La información proporcionada es totalmente confidencial. Se emplea como parte de un trabajo de investigación de maestría.

Satisfacción con la Cultura Organizacional	(1) Siempre	(2) Casi Siempre	(3) Algunas Veces	(4) Casi Nunca	(5) Nunca
1. Siento que la organización estimula la participación en la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>				
2. Siento que en la organización se atienden apropiadamente los conflictos laborales.	<input type="checkbox"/>				
3. Siento que la cultura organizacional contribuye a mejorar el clima laboral.	<input type="checkbox"/>				
4. Siento que la organización se preocupa por apoyar y promover actividades sociales y de integración.	<input type="checkbox"/>				
5. Siento que en la organización se cuenta con la suficiente libertad para expresar inquietudes o desacuerdos.	<input type="checkbox"/>				
6. Siento que la organización se preocupa por establecer programas de incentivos que premian los desempeños sobresalientes.	<input type="checkbox"/>				
7. Siento que la organización brinda reconocimientos satisfactorios a su personal.	<input type="checkbox"/>				
8. Siento que la organización se preocupa por brindar estabilidad y seguridad a sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>				
9. Siento que la organización promueve actividades para fomentar e internalizar los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>				
10. Siento que en la organización se me brinda una apropiada participación en la fijación de metas.	<input type="checkbox"/>				
11. Siento que la organización me ha participado apropiadamente en la Planificación Estratégica.	<input type="checkbox"/>				
12. Siento que la organización brinda beneficios satisfactorios al personal.	<input type="checkbox"/>				
13. Siento que en la organización prevalece la justicia y la equidad.	<input type="checkbox"/>				
14. Siento que la organización favorece y apoya mi crecimiento personal y profesional.	<input type="checkbox"/>				
15. Siento que en la organización se viven y practican los valores institucionales.	<input type="checkbox"/>				
16. Siento que en la organización se aprecia y valora al colaborador.	<input type="checkbox"/>				
17. Siento que la organización ve afectado su ambiente laboral por los chismes y rumores.	<input type="checkbox"/>				
18. Siento que en la organización fluye una apropiada comunicación a todos los niveles.	<input type="checkbox"/>				
19. Siento que la organización cuenta con apropiados Programas de Carrera Profesional.	<input type="checkbox"/>				
20. Siento que la organización cuenta con apropiados sistemas de evaluación del desempeño.	<input type="checkbox"/>				
21. Siento que en la organización se brindan oportunidades de ascenso de manera equitativa.	<input type="checkbox"/>				

Apéndice B

Escala General de Satisfacción Laboral (*Overall Job Satisfaction*)

Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

Preguntas	1. Muy insatisfecho	2. Bastante Insatisfecho	3. Algo insatisfecho	4. indiferente	5. algo satisfecho	6. bastante satisfecho	7. Muy satisfecho
1. Condiciones de trabajo							
2. Libertad para elegir su propio método de trabajo							
3. Sus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho							
5. Su superior inmediato							
6. Responsabilidad que se le ha asignado							
7. Su salario							
8. Las posibilidades de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en su empresa							
10. Sus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que su empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a							

las sugerencias que usted hace							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo.							