

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERÍODO 2016**

TESIS

PRESENTADA POR:

Ing. MIGUEL PIAGGO CANIVILLO

**Para obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TACNA – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERÍODO 2016

TESIS

PRESENTADA POR:

Ing. MIGUEL PIAGGO CANIVILLO

Para obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERÚ

2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi profesor asesor, Elmer Limache, por dedicar su tiempo y esfuerzo desde la primera etapa de la presente investigación hasta la etapa final de este trabajo.

También quiero agradecer a mis suegros, Guichi y Carlos, por su apoyo, paciencia y comprensión conmigo en este desafiante e interesante proceso de investigación.

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico a mi amada esposa Claudia y a mi valiente y adorada hija Antonia, por ser mis fuentes de ánimo e inspiración.

A mi Papá Carlos, gran hombre, que de Dios Goce.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.1. Interrogante principal	6
1.2.2. Interrogantes secundarias	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. CONCEPTOS BÁSICOS	10

1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
CAPÍTULO II	26
2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO.....	26
2.1. ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.....	27
2.1.1. Definición:	27
2.1.2. Características de la Organización Inteligente.	29
2.1.3. El aprendizaje en la organización inteligente	31
2.1.4. Tipos de Aprendizaje en una Organización.....	32
2.1.5. Importancia de la Organización Inteligente.....	33
2.1.6. Modelos de Organización Inteligente u Organización del Aprendizaje....	34
2.1.7. Cuestionarios de Organización Inteligente.....	38
2.2. SATISFACCIÓN LABORAL.....	39
2.2.1. Definición:	39
2.2.2. Características de la Satisfacción Laboral	40
2.2.3. Tipología de la Satisfacción Laboral.	41
2.2.4. Importancia de la Satisfacción Laboral	42
2.2.5. Modelos de Satisfacción Laboral	43
2.2.6. Cuestionarios de Satisfacción Laboral.	49
CAPÍTULO III.....	52
3. MARCO METODOLÓGICO	52

3.1. HIPÓTESIS	52
3.1.1. Hipótesis general	52
3.1.2. Hipótesis específicas.....	52
3.2. VARIABLES.....	53
3.2.1. Variable X1.....	53
3.2.1.1. Denominación de la Variable: Organización Inteligente.....	53
3.2.1.2. Indicadores.....	54
3.2.1.3. Escala de medición de la variable.....	56
3.2.2. Variable X2.....	57
3.2.2.1. Denominación de la Variable: Satisfacción Laboral	57
3.2.2.2. Indicadores.....	57
3.2.2.3. Escala de medición de la variable.....	59
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.6.1. Unidad de estudio	60
3.6.2. Población	60
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	61
3.7.1. Técnicas	61

3.7.2. Instrumentos	62
CAPÍTULO IV	63
4. LOS RESULTADOS	63
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	63
4.1.1. Validación de los Instrumentos de estudio.	63
4.1.2. Análisis de Confiabilidad de los Instrumentos del Estudio	64
4.1.2.1. Variable Organización Inteligente	65
4.1.2.2. Dimensión Modelos Mentales	67
4.1.2.3. Dimensión Dominio Personal	68
4.1.2.4. Dimensión Visión Compartida	69
4.1.2.5. Dimensión Aprendizaje en Equipo	70
4.1.2.6. Dimensión Pensamiento Sistémico.....	71
4.1.2.7. Variable Satisfacción Laboral.....	72
4.1.2.8. Variable Satisfacción Laboral sin Ítem PA4.....	74
4.1.2.9. Dimensión Condiciones Físicas y Materiales	75
4.1.2.10. Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos.....	76
4.1.2.11. Dimensión Políticas Administrativas.....	76
4.1.2.12. Dimensión Relaciones Sociales	78
4.1.2.13. Dimensión Desarrollo Personal	78
4.1.2.14. Dimensión Desempeño de Tareas.....	79

4.1.2.15. Dimensión Relación con la Autoridad.....	80
4.1.3.El Proceso de encuesta a la Población.....	81
4.1.4. Categorización de las escalas de valorización de las variables	82
4.1.5.Prueba de Normalidad	86
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	89
4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	89
4.3.1. Tablas de frecuencia por dimensiones y variables	89
4.3.1.1. Dimensión Modelos Mentales	89
4.3.1.2. Dimensión Dominio Personal.....	90
4.3.1.3. Dimensión Visión Compartida	91
4.3.1.4. Dimensión Aprendizaje en Equipo	92
4.3.1.5. Dimensión Pensamiento Sistémico.....	93
4.3.1.6. Variable Organización Inteligente	94
4.3.1.7. Variable Satisfacción Laboral.....	94
4.3.1.8. Dimensión Condición Física y Material	95
4.3.1.9. Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos.....	96
4.3.1.10. Dimensión Políticas Administrativas.....	96
4.3.1.11. Dimensión Relaciones Sociales	97
4.3.1.12. Dimensión Desarrollo Personal	98
4.3.1.13. Dimensión Desempeño de las Tareas	98

4.3.1.14. Dimensión Relación Con la Autoridad.....	99
4.3.2. Tabla de contingencia.....	100
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA.....	101
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN).....	108
4.5.1. Hipótesis específicas.....	108
4.5.2. Hipótesis general	111
CAPÍTULO V	113
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1. CONCLUSIONES	113
5.1.1. Conclusiones específicas	113
5.1.2. Conclusión general	114
5.2. RECOMENDACIONES	114
5.2.1. Recomendaciones específicas.....	114
5.2.2. Recomendación general.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS.....	121
ANEXO 01: Matriz de Consistencia.....	122
ANEXO 02: Matriz de Operacionalización de la Variable Organización Inteligente.....	123
ANEXO 03: Matriz de Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral....	125
ANEXO 04: Cuestionario 01: Organización Inteligente	126

ANEXO 05: Cuestionario 02: Satisfacción Laboral SL-SPC	129
ANEXO 06: Ficha Técnica del Cuestionario Organización Inteligente	132
ANEXO 07: Ficha Técnica del Cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC	134
ANEXO 08: Sustento de Validación de Cuestionarios por Expertos	138
ANEXO 09: Categorización de las Escalas de Valorización de las Variables y Dimensiones de la Presente Investigación según Marco Teórico Actual	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Variable Organización Inteligente</i>	55
Tabla 2. <i>Variable Satisfacción Laboral</i>	58
Tabla 3. <i>Alfa de Cronbach de la variable Organización inteligente</i>	65
Tabla 4. <i>Estadísticos total - elemento</i>	66
Tabla 5. <i>El Alfa de Cronbach de la dimensión Modelos mentales</i>	67
Tabla 6. <i>Estadísticos total-elemento</i>	67
Tabla 7. <i>Alfa de Cronbach de la dimensión Dominio personal</i>	68
Tabla 8. <i>Estadísticos total-elemento</i>	68
Tabla 9. <i>Alfa de Cronbach de la dimensión Visión compartida</i>	69
Tabla 10. <i>Estadísticos total-elemento</i>	69
Tabla 11. <i>Alfa de Cronbach de la dimensión Aprendizaje en equipo</i>	70
Tabla 12. <i>Estadísticos total-elemento</i>	70
Tabla 13. <i>Alfa de Cronbach de la dimensión Pensamiento Sistémico</i>	71
Tabla 14. <i>Estadísticos total-elemento</i>	71
Tabla 15. <i>Alfa de Cronbach de la variable Satisfacción laboral</i>	72
Tabla 16. <i>Estadísticos total-elemento</i>	73
Tabla 17. <i>Alfa de Cronbach de la variable Satisfacción laboral sin PA4</i>	74
Tabla 18. <i>Estadísticos total-elemento</i>	74
Tabla 19. <i>Alfa de Cronbach de la dimensión Condiciones físicas y materiales</i>	75
Tabla 20. <i>Estadísticos total-elemento</i>	75
Tabla 21. <i>Alfa de Cronbach de la dimensión Beneficios laborales y remunerativos</i> 76	76
Tabla 22. <i>Estadísticos total-elemento</i>	76

Tabla 23. Alfa de Cronbach de la dimensión Políticas administrativas.....	76
Tabla 24. Estadísticos total-elemento	77
Tabla 25. Alfa de Cronbach de Políticas administrativas sin PA4.....	77
Tabla 26. Estadísticos total-elemento	77
Tabla 27. Alfa de Cronbach de la dimensión Relaciones sociales	78
Tabla 28. Estadísticos total-elemento	78
Tabla 29. Alfa de Cronbach de la dimensión Desarrollo personal	78
Tabla 30. Estadístico total elemento	79
Tabla 31. Alfa de Cronbach de la dimensión Desempeño de tareas	79
Tabla 32. Estadísticos total-elemento	79
Tabla 33. Alfa de Cronbach de la dimensión Relación con la autoridad.....	80
Tabla 34. Estadísticos total-elemento	80
Tabla 35. Variable Organización Inteligente.....	83
Tabla 36. Dimensiones de la variable Organización Inteligente.....	83
Tabla 37. Variable Satisfacción Laboral	84
Tabla 38. Dimensiones de la variable Satisfacción laboral	85
Tabla 39. Prueba de normalidad de las dimensiones de la variable Organización Inteligente	87
Tabla 40. Prueba de normalidad para la variable Organización Inteligente	87
Tabla 41. Prueba de normalidad para la variable Satisfacción Laboral.....	88
Tabla 42. Dimensión Modelos Mentales	90
Tabla 43. Dimensión Dominio Personal.....	91
Tabla 44. Dimensión Visión Compartida.....	92
Tabla 45. Dimensión Aprendizaje en Equipo.....	93

Tabla 46. <i>Dimensión Pensamiento Sistémico</i>	93
Tabla 47. <i>Análisis de la variable Organización Inteligente</i>	94
Tabla 48. <i>Análisis de la variable Satisfacción Laboral</i>	95
Tabla 49. <i>Dimensión Condición Física y Material</i>	95
Tabla 50. <i>Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos</i>	96
Tabla 51. <i>Dimensión Políticas Administrativas</i>	97
Tabla 52. <i>Dimensión Relaciones Sociales</i>	97
Tabla 53. <i>Dimensión Desarrollo Personal</i>	98
Tabla 54. <i>Dimensión Desempeño de las Tareas</i>	99
Tabla 55. <i>Dimensión Relación con la Autoridad</i>	99
Tabla 56. <i>Contingencia Organización Inteligente - Satisfacción Laboral</i>	100
Tabla 57. <i>Correlaciones Modelos Mentales – Satisfacción Laboral</i>	102
Tabla 58. <i>Correlaciones Dominio Personal – Satisfacción Laboral</i>	103
Tabla 59. <i>Correlaciones Visión Compartida – Satisfacción Laboral</i>	104
Tabla 60. <i>Correlaciones Aprendizaje en Equipo – Satisfacción Laboral</i>	105
Tabla 61. <i>Correlaciones Pensamiento Sistémico – Satisfacción Laboral</i>	106
Tabla 62. <i>Correlaciones Organización Inteligente – Satisfacción Laboral</i>	107

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “La Organización Inteligente y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, Período 2016”, tiene como objetivo general: “Determinar la relación del Modelo de Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016”.

La población fueron los empleados contratados, tanto docentes como administrativos, que trabajaron en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial durante el segundo semestre académico del año 2016. La técnica con la que se trabajó fue mediante la encuesta. Se usaron los programas Excel y SPSS V.15. para dar a conocer los resultados.

El resultado obtenido fue el siguiente: Existe una relación directa y significativa entre la Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna. Además No existe una relación directa y significativa entre los modelos mentales y la satisfacción laboral ni entre el dominio personal y la satisfacción laboral pero sí existe una relación directa y significativa entre: el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral, entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral, entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

ABSTRACT

This research work titled "The Intelligent Organization and Work Satisfaction in the Professional School of Commercial Engineering of the Faculty of Business Sciences of the Private University of Tacna, Period 2016", has as general objective: "To determine the relation of the Model Of Intelligent Organization and Job Satisfaction in the Professional School of Commercial Engineering of the Faculty of Business Sciences of the Private University of Tacna in the period 2016.

The population was contracted employees, both teachers and administrators, who worked in the Professional School of Commercial Engineering during the second academic semester of 2016. The technique with which they worked was through the survey. The Excel and SPSS V.15 programs were used. And SPSS V. 22, to make the results known.

The result obtained was the following: There is a direct and significant relationship between the Intelligent Organization and Job Satisfaction in the Professional School of Commercial Engineering of the Private University of Tacna. In addition, there is no direct and significant relationship between mental models and job satisfaction, nor between personal dominance and job satisfaction, but there is a direct and significant relationship between systemic thinking and job satisfaction, between team learning and job satisfaction. Job satisfaction, between the creation of shared vision and job satisfaction in the Professional School of Commercial Engineering of the Faculty of Business Sciences of the Private University of Tacna.

INTRODUCCIÓN

La actual Investigación se relaciona con la realización de mi tesis para obtener el título de Magister en Administración y Gestión de Empresas.

En el presente trabajo me interesó conocer cómo la variable Organización Inteligente se relaciona con la variable Satisfacción Laboral en el contexto de una Organización Educativa Superior. Entre las interrogantes que me motivaron resolver encontramos las siguientes: ¿Es la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial una Organización Inteligente? ¿Cuál es la relación entre Organización Inteligente y Satisfacción Laboral? ¿Cuál es la relación entre cada uno de las dimensiones de la Variable Organización Inteligente y Satisfacción Laboral? ¿Existe Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial?

Para resolver dichas inquietudes busqué información bibliográfica sobre Organización Inteligente y Satisfacción Laboral, con la finalidad de realizar un marco teórico al respecto. Obtenido ello, continué con la parte metodológica, la que me guio a determinar los cuestionarios, previamente validados, que conforman las encuestas realizadas. Obtenidos los datos, en una prueba piloto primero, se determinó la confiabilidad de los datos y luego la normalidad, esto con la finalidad de conocer el estadístico correlacional a utilizar en la Hipótesis Principal de la Investigación.

Los datos obtenidos fueron contrastados con el marco teórico e indicados en los resultados de la investigación para luego continuar con las conclusiones finales de la investigación.

El trabajo está compuesto por cinco capítulos y son los siguientes:

Capítulo I: El problema, este capítulo está compuesto por el planteamiento y formulación del problema, la justificación, objetivos y antecedentes de la investigación.

Capítulo II: Fundamento Teórico, contiene las bases teóricas que explican, detallan y caracterizan a las variables de estudio.

Capítulo III: Marco Metodológico, se da a conocer el planteamiento de las hipótesis de la investigación, se describen las variables, se define el tipo, diseño, ámbito y población, además de las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de información de campo.

Capítulo IV: Resultados, se exponen los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico realizado, también se presenta el contraste de las hipótesis con su respectiva discusión.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Se presentan las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones realizadas teniendo en cuenta cada conclusión expuesta.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de las últimas décadas las disciplinas como la Historia y la Sociología nos han demostrado que las sociedades modernas exitosas, deben, en parte, esa condición a la mejor adaptación de las estructuras de sus sectores productivos en relación a las necesidades y demandas del entorno. Es decir gracias a la flexibilidad y a la adaptación exitosa de las organizaciones para atender a sus respectivos mercados con productos y servicios idóneos y costos mínimos es que dichas organizaciones han logrado mayor competitividad, generando un mayor bienestar tanto para sus accionistas, sus trabajadores y el medio en el que se encuentran.

En suma, podemos indicar que las sociedades modernas pueden basar su bienestar, y el de su gente, en función del bienestar de las organizaciones que las conforman, tales como empresas públicas y privadas, organizaciones sin fines de lucro, entre otras.

En este contexto las organizaciones deben buscar estrategias que ayuden al capital humano a adaptarse a los cambios para lograr los objetivos y de este modo maximizar los recursos de personal y de capital que posean y minimizar los costos y los conflictos, que pueden provocar la insatisfacción laboral, situación que puede contribuir a poner en riesgo las metas personales, del equipo y de la organización.

Por otro lado las organizaciones generadoras de conocimiento constituyen un caso importante para investigar. Esto debido a que estas organizaciones contratan, en su nivel operativo a personal con elevado nivel de conocimientos. Por lo mismo resulta interesante el potencial uso de este recurso humano para la mejora de la gestión de la organización en la cual trabajan.

Lamentablemente casi todas las organizaciones educativas universitarias en Perú no son competitivas a nivel internacional. Pues de acuerdo a los rankings internacionales de educación universitaria, tales como el QS World University Rankings 2016 de Inglaterra y el Academic Ranking of World Universities, sólo existe una universidad peruana entre las primeras 500 universidades del mundo. Este ranking se puede utilizar como una aproximación a la realidad, no sólo en materia de calidad educativa, sino en materia de gestión de las universidades peruanas. La falta de un adecuado y realista diagnóstico de la situación actual de las universidades y la escasa continuidad de herramientas de gestión adecuadas, la insatisfacción laboral de los profesores y la falta de presupuesto, han sido los problemas más importantes que puede explicar el problema. En tanto, la Universidad Privada de Tacna, la Facultad de Ciencias Empresariales y la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, no son ajenas a esta realidad.

En ese sentido sería útil conocer la situación actual de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna, en relación al grado de Organización Inteligente que pueda tener y su relación con la Satisfacción Laboral.

En relación a lo anterior se define organización inteligente como la “organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro...una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo” un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.” (Senge, 2012: 24).

En tanto Satisfacción Laboral es el grado de aprobación o no que tenemos de un determinado puesto laboral en función de la expectativa generada por un cargo y

lo que realmente resulta ser, en función de las variables que influyen nuestra motivación laboral. Con respecto a esto podemos agregar que aunque el ingreso laboral sigue siendo una variable muy importante a la hora de escoger y medir un puesto laboral. Las condiciones laborales asociadas a un determinado cargo también son importantes.

Teniendo esos antecedentes podríamos preguntarnos ¿es la organización en la que trabajo una organización inteligente u organización del aprendizaje?, ¿La situación de un continuo cambio, en pro del aprendizaje, provocaría satisfacción o insatisfacción laboral? ¿Las organizaciones Inteligentes sólo funcionan en cuando el recurso humano está bien capacitado? ¿Podemos a través de Organización Inteligente mejorar el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral de todos los empleados en diferentes niveles de la organización? ¿Qué grado de Satisfacción Laboral existe en la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna? ¿Cómo podríamos mejorar la satisfacción laboral de los empleados aplicando esta tecnología?

Bajo esta necesidad cada vez más presente en las Organizaciones actuales estableceremos la relación que existe entre la Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna. De este modo relacionaremos las dimensiones o disciplinas del modelo de Organización Inteligente: dominio personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico (Senge, 2012: 15-22), y las dimensiones de la Satisfacción Laboral: condiciones físicas y/o materiales, beneficios Laborales y/o remunerativos, Políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. (Palma, 2001)

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿Cuál es la relación entre la Organización Inteligente y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el Período 2016?.

1.2.2. Interrogantes secundarias

Del problema general se desprenden, problemas más específicos que también se buscan resolver, tales como:

- a. ¿Qué relación existe entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016?
- b. ¿Qué relación existe entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016?
- c. ¿Qué relación existe entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016?
- d. ¿Qué relación existe entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016?
- e. ¿Qué relación existe entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las Universidades son organizaciones que se encargan de crear y difundir el conocimiento a la sociedad, conocimiento que proviene de las necesidades de ésta última. De este modo la Universidad y en especial sus Escuelas Profesionales deben estar a la altura de los cambios y los desafíos actuales, ya sea en sus aspectos curriculares, organizativos, administrativos y de liderazgo.

Por otro lado sabemos que los países más desarrollados coincidentemente ocupan los primeros puestos en calidad educativa, tanto a nivel primario, secundario y universitario. Adicionalmente, se conoce que la inversión en infraestructura, innovación y personal educativo tiene gran rentabilidad a mediano y largo plazo, debido principalmente a la retroalimentación positiva que existiría entre él, es decir si el nivel de complementariedad de los insumos y/o factores de capital y trabajo son mayores, más productividad habría. Lo más importante de la realidad educativa de los países desarrollados es el uso de la innovación como potenciador de la tecnología educativa que usa de manera más eficiente los recursos escasos para lograr mejores resultados entre dicha tecnología encontramos el uso de nuevos procesos que ayudan a mejorar las condiciones laborales y el ingreso de los empleados, siendo las universidades no ajenas a esta situación. Esto trae consigo que dichos procesos o tecnología empleada mejoren la eficiencia y la eficacia del trabajo realizado y finalmente el aumento de la Satisfacción Laboral que genera un nuevo ciclo de mayor productividad en las organizaciones que la utilizan, en este caso las entidades educativas.

La realidad educativa nacional, específicamente en lo que respecta a las Universidades, es que muchos empleados (docentes y administrativos) que trabajan en las mismas, no se encuentran conformes con su nivel de ingreso ni con las condiciones laborales. Esta realidad puede ser más marcada en docentes de jornada parcial, que tienen que generarse un ingreso en varias instituciones educativas durante cada ciclo académico, sometándose a la variación de sus horas de clases y por lo tanto de sus ingresos.

Por otro lado los mismos dependen de la demanda de los cursos, su evaluación docente previa e incluso factores más subjetivos. Podríamos indicar que esas condiciones del entorno se suman a la escasa innovación que existe en la gestión educativa para mejorar la productividad del factor humano y la inversión en capital.

En el caso de las Administrativos contratados, el sueldo bajo y poca estabilidad laboral, evidencia un problema similar que el caso de los docentes.

Cabe mencionar la carga excesiva de atención documentaria a la que se someten los administrativos (la mayoría docentes también) para cubrir necesidades de corto plazo, postergando trabajar en miras a obtener una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

La tecnología que se usa en Perú en materia educativa avanza más lentamente que en relación a la competencia regional, aunque la apertura internacional y los tratados en materia educativa, plantea una oportunidad de mejorar la velocidad, aún existen limitaciones de índole normativa, organizacional y de gestión. Lo que ha significado que el país en materia de calidad Universitaria se encuentre debajo del promedio Latinoamericano y que sólo una Universidad peruana, esté entre las 30 mejores de Latinoamérica en el año 2015.

Por último en relación a la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada, si bien ha sido la primera Escuela de este tipo creada en el Perú, hace más de 20 años, todavía no se encuentra firmemente posicionada en el mercado profesional peruano en comparación a carreras del ámbito de los negocios más tradicionales.

Esta situación podría deberse a problemas relacionados con la estructura organizacional, la innovación, la normativa, la tecnología y la gestión que afecta la satisfacción laboral del empleado y como consecuencia a su productividad, lo que a su vez trae como consecuencia la disminución de la calidad de la clase afectando a los alumnos que serán los futuros profesionales en Ingeniería Comercial.

En virtud a lo anterior es que se tratará de determinar si la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna posee las características de una Organización Inteligente, conocer también los niveles de Satisfacción Laboral de sus empleados (docentes y administrativos) y establecer si existe relación entre Organización Inteligente y Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación del Modelo de Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar la relación entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.
- b. Determinar la relación entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.
- c. Determinar la relación entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de

la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

- d. Determinar la relación entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.
- e. Determinar la relación entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

1.5. CONCEPTOS BÁSICOS

De acuerdo a la literatura de las ciencias de la administración tenemos los siguientes conceptos que ayudarán a entender nuestra investigación.

- a. Adhocracia: es un tipo de organización desarrollada por Mintzberg, la Adhocracia se desarrolla en un entorno complejo que cambia con rapidez. La meta de diseño es la innovación frecuente y satisface en forma continua las necesidades cambiantes. La estructura principal consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. La organización tiene empleados profesionales, y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos. El centro de producción es independiente del centro fluido e innovador que está arriba de él.
- b. Aprendizaje: m. Acción y efecto de adquirir el conocimiento de algo, ya sea arte u oficio, por medio del estudio o de la experiencia.

- c. **Aprendizaje Organizacional:** es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo.
- d. **Autopoiesis:** es un neologismo, con el que se conoce un sistema que es capaz de reproducirse y mantenerse por sí mismo. El concepto de autopoiesis, creado por los biólogos chilenos Maturana y Varela, identifica un tipo de organización – sistema- cuyos componentes están dinámicamente relacionados en una red continua de interacciones de tal manera que se producen en ella, establecen los límites dentro de los cuales se dan esas interacciones y, en un mismo y unitario proceso, se distinguen, constituyéndose así como unidades autónomas que especifican un dominio de existencia y a la vez son específicas de éste. Lo central en un sistema de este tipo es que su identidad proviene de un espacio clausurado de transformaciones, donde lo que les ocurre se determina internamente y donde todas sus operaciones se subordinan a la conservación de su organización, aunque experimenten cambios para compensar perturbaciones. Consecuentemente, estos sistemas se diferencian no por su mayor o menor adaptación, como proponen otras teorías, sino por el dominio y la estructura en los que (re) producen sus modelo organizativo.
- e. **Partes de una Organización:** Mintzberg desarrolló una teoría que indicaba que la estructura de una organización tenía cinco partes: cúspide estratégica, el centro operativo, la línea media, la estructura técnica y el personal de apoyo, en función del tamaño o de la existencia de estas partes es que se definen 5 configuraciones (estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, estructura divisionalizada y Adhocracia).
- f. **Burocracia profesional:** Es un tipo de organización desarrollada por Mintzberg en términos de su estructura y situación. Éste tipo de organización se caracteriza en el tamaño y el poder del centro técnico, formado por

profesionales altamente capacitados. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, porque los profesionales constituyen la mayor parte de la organización. Es necesario un personal de apoyo administrativo muy numerosos para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son la calidad y efectividad, y aunque existe cierta especialización y formulación, los profesionales en el centro técnico tienen autonomía. Por lo regular, las organizaciones profesionales ofrecen servicios más que bienes tangibles, y existen en entornos complejos. Ejemplos son los hospitales, las universidades, las firmas jurídicas y de consultoría.

- g. Cambio Organizacional: adopción de una nueva idea o comportamiento por las organizaciones.
- h. Comportamiento Organizacional: es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar esos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.
- i. Cultura Organizacional: sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que las distinguen de otras. Existen siete características básicas que tiene una cultura organizacional: la innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.
- j. Desarrollo Organizacional: es el área de la ciencia del comportamiento dedicada a mejorar el desempeño por medio de la confianza, las confrontaciones abiertas de los problemas, el empowerment y la participación de los empleados, el diseño de un trabajo significativo, la cooperación entre los grupos y el uso total del potencial humano.

- k. Existe otra definición que indica que la define como el conjunto de intervenciones de cambio planeadas, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados.
- l. Escuela de Negocios: establecimiento o institución donde se dan o se reciben conocimientos relacionados a las disciplinas que rigen a los negocios, tales como administración, marketing, finanzas, recursos humanos, logística, estadística, economía, entre otros.
- m. Estructura Organizacional: define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.
- n. Gestión del Conocimiento: es una nueva forma de pensar acerca de organizar y compartir los recursos intelectuales de una organización. Se refiere a los esfuerzos para encontrar, organizar y hacer disponible el capital intelectual de una empresa y formar una cultura de aprendizaje continuo y de compartir conocimiento, de manera que las actividades organizacionales se basen en lo que ya se conoce. Por otra parte, existe otra definición que indica que Gestión del Conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, la totalidad de los conocimientos particulares de cada uno de los miembros de dicha institución que pueden ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de la misma.
- o. Liderazgo: es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

- p. Motivación: son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
- q. Organización educativa: refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas. El diseño Organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico.
- r. Sistema: m. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.
- s. Tecnología: Es el trabajo, el proceso, las máquinas y las acciones que se llevan a cabo para transformar la energía de la organización (materiales, información, ideas) en producción (productos y servicios). La tecnología es el proceso de producción de una organización e incluye la maquinaria y los procedimientos de trabajo. Por otro lado, la tecnología dependerá de los objetivos de la empresa, el tipo de producción, el tiempo, la inversión a realizar, el tipo de personal a contratar y la manera de ejercer el liderazgo dentro de la organización.

1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El tema tratado en esta tesis cuenta con varios estudios precedentes que abordan una o las dos variables indicadas en el presente estudio (Organización Inteligente y Satisfacción Laboral). Estas investigaciones previas ayudarán a entender los distintos enfoques y metodologías usadas en relación al presente tema y que se ha aplicado en diversas realidades, tanto nacionales como internacionales.

En el ámbito nacional existen investigaciones (Pomajambo, 2013; Lizana, 2011; Alvarez, 2007; León, 2011) relevantes con las variables sujetas a estudio y que han sido publicados últimamente, que presentan a continuación.

Pomajambo (2013) realizó una tesis de “Estudio descriptivo de los componentes de la Organización Inteligente en una Institución Educativa Pública de Villa el Salvador”, para conocer cuáles fueron las percepciones del personal docente, administrativo y directivo de la institución educativa sobre los cinco componentes de la organización inteligente: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico. En dicho estudio el autor construyó un marco teórico sobre el significado, tipos, niveles y medios para llegar a ser una organización inteligente u organización del aprendizaje, entendiendo al objeto de estudio, la escuela, como una organización con características especiales que se distingue de otras organizaciones. Con respecto a la metodología esta investigación realizó un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, la técnica de investigación, se seleccionó a la encuesta y como instrumento de recolección de datos un cuestionario creado por el autor. La escala por ítem de cada variable fue de tipo Likert de 5 puntos, pero modificándose en sus valores. 1 significa Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.

Con respecto al tamaño de la muestra, esta fue de 62 personas de la institución. Para obtener la fiabilidad del cuestionario se utilizó el programa estadístico SPSS. Las conclusiones de esta investigación indican que el dominio personal es el componente que más desarrollo tiene (tensión creativa), seguido por los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Con respecto al componente pensamiento sistémico, se indica que la institución no lo toma mucho en cuenta. Por otro lado se destaca que el aprendizaje de los individuos no garantiza el aprendizaje de los equipos o el de la organización. Con respecto a los componentes individuales, modelos mentales y dominio personal, éstos presentan un alto grado de desarrollo. No así los componentes de la organización inteligente grupales, como visión compartida y especialmente aprendizaje en equipo, así como del pensamiento sistémico. Esta brecha supone que hay pocas posibilidades por parte de los individuos a percibir a la organización como inteligente.

Por último indicaremos las percepciones por componentes de la Organización Inteligente. Porcentaje de docentes por su apreciación, según componentes y categorías, de acuerdo a este estudio.

Variables	Total	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Porcentaje a favor
Modelos mentales	100	0,4	1,0	21,6	42,1	34,9	77,0
Dominio personal	100	0,5	1,8	17,7	39,4	40,6	80,0
Visión compartida	100	0,6	1,4	25,8	40,9	31,3	72,2
Aprendizaje en equipo	100	1,0	10,3	35,5	34,2	19,0	53,2
Pensamiento sistémico	100	0,9	4,1	30,6	43,0	21,4	64,4

Lizana (2011) realizó una tesis doctoral sobre “La Gestión del Talento y Aprendizaje Organizacional en Organizaciones Inteligentes”, con el fin de tratar de conocer qué factores y circunstancias están afectando al liderazgo gerencial y al aprendizaje organizacional y la manera que éste tiene incidencia o relación en la creatividad de las pequeñas y medianas empresas en Tacna. La metodología de investigación de este trabajo fue el método descriptivo, complementándose con un estadístico, análisis y síntesis. El tipo de investigación es aplicada. Con respecto a la población objeto de estudio estuvo conformado por 850 gerentes de pequeñas y medianas empresas de Tacna, la cual fue obtenida de la Oficina Produce sede Tacna. Para determinar la muestra óptima se utilizó el muestreo aleatorio simple, siendo la muestra de 159 gerentes. Por otro lado las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la encuesta, al análisis documental y la entrevista. En tanto que los instrumentos utilizados fueron guías de análisis documental, entrevistas y una guía de observación. El cuestionario fue breve y de auto-informe dirigido al diagnóstico, siendo evaluado en su confiabilidad y su validez. Entre las principales conclusiones de esta tesis doctoral realizada en Tacna, se determinó que la gerencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional contribuyen en la creatividad empresarial y competitividad de las pequeñas y microempresas. Por otro lado se demostró que las características de

la gerencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional, influyen en la toma de decisiones acertadas en las empresas en Tacna.

Además se indicó que las Organizaciones Inteligentes mantienen un proceso continuo de desarrollo de la carrera individual, que implica una mayor motivación para los empleados, que se relaciona con el éxito empresarial. Y por último se concluye que la aplicación de la administración del conocimiento se convierte en una alternativa vital para la supervivencia de la empresa nacional en un contexto cada vez más competitivo.

Alvarez (2007) realizó una tesis doctoral sobre “Fuentes de Presión Laboral y Satisfacción Laboral en Docentes de Universidades Estatales y Universidades Privadas de Lima Metropolitana”, donde analizó la relación entre las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral de los docentes universitarios de Lima Metropolitana, entre los objetivos del estudio están identificar las fuentes de presión laboral de los docentes de Universidades estatales y de universidades privadas, conocer el nivel de satisfacción laboral de los docentes universitarios, identificar la relación entre la satisfacción laboral de los docentes universitarios, identificar la relación entre la satisfacción laboral y las fuentes de presión laboral en los docentes universitarios, comparar las condiciones de presión laboral y las fuentes de presión laboral de los docentes de universidades estatales y universidades privadas y por último identificar los componentes de las fuentes de presión laboral que tienen mayor importancia sobre la satisfacción laboral en los docentes de universidades estatales y privadas.

La Investigación es de tipo correlacional de diseño tipo transeccional, correlacional y comparativo. La muestra fue de 506 docentes que fue obtenida por muestreo probabilístico polietápico por conglomerados. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de datos personales, una escala de satisfacción Docente y el inventario de presiones a las que se enfrenta el docente. La escala de satisfacción docente incluyó los factores: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. El cuestionario de presiones a las que

se enfrenta el profesor mide cuatro factores: derivadas de la labor educativa en el aula, derivadas de la vida cotidiana en el aula, originadas por la organización educativa y derivadas de la carrera docente.

El estudio concluye que las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral se relacionan de manera negativa en los docentes universitarios de Lima Metropolitana. La satisfacción laboral y las fuentes de presión laboral de los docentes de universidades estatales difieren de los docentes de universidades privadas. Por otro lado los factores de las fuentes de presión laboral se relacionan con los factores de la satisfacción laboral. Por otro lado se encuentran diferencias en la satisfacción laboral y las fuentes de presión laboral entre los docentes en ejercicio en una o varias universidades y el tipo de centro de formación profesional. La variable estado civil presenta diferencias en sus fuentes de presión laboral.

León (2011) realizó una investigación sobre “Satisfacción Laboral en docentes de primaria en instituciones educativas inclusivas – Región Callao”, con la finalidad de identificar el nivel de satisfacción laboral en los docentes de instituciones educativas inclusivas de la Región del Callao, en Lima, Perú, segmentando los resultados según institución, edad y tiempo de servicio. Con respecto a la metodología de la investigación, ésta corresponde al tipo no experimental, de diseño descriptivo simple y con base documental. Además el corte en la metodología de recolección de datos es transversal. La muestra es de tipo no aleatoria, disponible, es decir la muestra es dirigida, por lo que no es probabilística. Por lo mismo sus resultados no se pueden generalizar. La muestra es de 34 docentes, de 20 instituciones educativas inclusivas de la educación básica regular de la Región Callao de los distritos de Carmen de la Legua, Callao, cercado y La Perla que atienden a niños con necesidades educativas especiales. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, en ella se utilizó un cuestionario que utilizó la escala SL-SPC de 36 proposiciones asociadas a siete factores, los cuales son: condiciones físicas o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Para ello se usó la escala Likert en cinco niveles: baja satisfacción laboral, parcial insatisfacción laboral, regular

satisfacción laboral, parcial satisfacción laboral y alta satisfacción laboral. El instrumento se aplicó en dos etapas, entre noviembre y diciembre de 2009. Con respecto a las conclusiones de esta tesis de postgrado existe una tendencia a una calificación regular y parcial de satisfacción, y cierta tendencia parcial de insatisfacción con algunas de las características laborales que ofrecen las instituciones inclusivas. Las condiciones físicas y/o materiales de las instituciones son percibidas por los docentes con satisfacción parcial, los beneficios remunerativos son de regular satisfacción y con tendencia a la insatisfacción parcial por la labor que realizan, no permitiéndoles cubrir sus necesidades personales y de capacitación, aumentando esta tendencia en docentes de mayor edad. Por otro lado los docentes consideran de regular satisfacción sus relaciones sociales con otros miembros de la institución, mientras que indican tener una alta satisfacción laboral con respecto a su desarrollo personal y profesional, mientras que en el desempeño de tareas su satisfacción es de regular a alta. En lo que respecta a la relación con la autoridad de la institución manifiestan que su satisfacción es regular a parcial satisfacción. Esto tiene relación a la insatisfacción que tienen con las políticas administrativas estructuradas en su institución educativa. Por último la edad y la antigüedad de servicio influyen también en la determinación de la satisfacción laboral, teniendo los docentes mayores de 40 años una parcial insatisfacción en los aspectos de beneficios laborales, relaciones sociales y políticas administrativas. Y por otro lado los docentes con más de 15 años de servicios tienden a la insatisfacción parcial en las dimensiones de beneficios sociales, relaciones sociales y políticas administrativas.

En el ámbito internacional se encuentran investigaciones que han estudiado la relación entre las variables Organización Inteligente (también llamada Organización del Aprendizaje) y Satisfacción laboral.

Murni, Nurul y Nor (2013) en su estudio "Learning Organization Practices and Job Satisfaction among Academicians at Public University / Prácticas de Aprendizaje Organizacional y Satisfacción Laboral entre académicos en la Universidad Pública" examinaron la relación que existe entre las prácticas de aprendizaje organizacionales y la satisfacción laboral entre académicos en la Universidad Pública.

Con respecto a la metodología, el tipo de diseño de investigación seleccionado para este estudio fue la investigación correlacional. Los objetivos de este estudio fueron la determinación de las prácticas de organización inteligente entre los académicos, la determinación del nivel de satisfacción laboral entre académicos y determinar la relación entre cada práctica de organización de aprendizaje y la satisfacción laboral entre académicos. Por otro lado la muestra fue obtenida desde el departamento de recursos humanos de dos facultades en la Universidad de Tecnología de Mara, Malaysia. La técnica de muestreo fue el muestreo aleatorio simple desde una población de 200 académicos, de los cuales 134 respondieron el estudio. Para analizar los datos se usó el programa estadístico SPSS 17.0. El cuestionario utilizado sobre la variable prácticas de Organización de Aprendizaje fue el de las 7 Dimensiones de una Organización de Aprendizaje de Watkins and Marsick, la cuales son: aprendizaje continuo, promoción del diálogo y la crítica, apoyo de la colaboración y el aprendizaje en equipo, sistema de retención, conexión con el entorno, empoderamiento y liderazgo estratégico. Mientras que el cuestionario sobre la variable de Satisfacción Laboral fue en base al cuestionario de Satisfacción Minnesota con una escala del 1 al 5, en base a Lofquist. El estudio reveló que el liderazgo estratégico fue la dimensión que los académicos prefieren practicar, mientras que el apoyo colaborativo y el aprendizaje en equipo son las dimensiones menos practicadas. Se revela además que existe una relación positiva entre las prácticas de aprendizaje organizacionales y la satisfacción laboral entre los académicos. El autor del estudio indica que en el futuro puede realizarse una investigación comparativa de este tema entre universidades públicas y privadas.

Erdem, Ilgan y Ucar (2013) en su estudio “Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers / Relación entre la Organización del Aprendizaje y la Satisfacción Laboral de Profesores de Escuelas Primarias”, examinaron la relaciones entre el nivel de aprendizaje organizacional percibido por los profesores de un colegio de nivel primaria con la satisfacción laboral en Turquía. Con respecto a la metodología se empleó una encuesta de investigación cuantitativa que fue usada para investigar la relación entre la Organización del Aprendizaje y la Satisfacción Laboral. Con respecto al instrumento, se aplicó la Escala

de Percepción de Aprendizaje Organizacional, desarrollada por Guclu y Turkoglu el año 2003 y que tiene en cuenta 5 sub-dimensiones del aprendizaje organizacional tales como el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo. Para evaluar la Satisfacción Laboral, se usó la forma corta del Cuestionario de Satisfacción Minnesota, desarrollado por Weiss et al. (1967). El modelo de investigación es un diseño de encuesta descriptivo correlacional. El público objetivo de la investigación fueron 2387 profesores de escuelas primarias del centro de la ciudad de Van, al este de Turquía, en el año académico de 2011 al 2012. Fueron seleccionados 450 profesores como un grupo de muestra. La data generada por las escalas de los cuestionarios fue analizada por la versión 20 de SPSS. Los resultados del estudio indicaron que los profesores en promedio obtuvieron un nivel satisfactorio de Satisfacción Laboral. No hubo diferencias estadísticamente significativas en términos de género en los resultados. Como conclusión se determinó que la visión compartida y el aprendizaje en equipo, como dimensiones del aprendizaje organizacional ocuparon el 36.3% del total de la varianza en la satisfacción laboral de los profesores. Esto sugiere que para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los profesores, como un importante factor en el desempeño de los profesores, la percepción del aprendizaje organizacional de los profesores debe ser aumentado.

Cezmi (2013) en su investigación “The effects of Science Teacher’s Perception of Learning Organization on Job Satisfaction / Los Efectos de la Percepción de Profesores de Ciencia de la Organización del Aprendizaje sobre la Satisfacción Laboral” se buscó determinar si el nivel de percepción que tienen los profesores de ciencia en la Administración Nacional de Educación Gaziantep en Turquía sobre la organización del aprendizaje en su institución, influye positivamente en su satisfacción laboral. Con respecto a la metodología se determinó que el diseño de investigación sea causal-comparativo para estudiar la relación entre las variables del estudio, de acuerdo con el modelo causal comparativo de Fraenkel and Norman 2008; Buyukozturk et al. 2008 en un contexto de causa – efecto. En lo que se refiere a la población y a la muestra este estudio comprende a los profesores de ciencia que trabajan en colegios de nivel primario dentro de los límites de la provincia de Gaziantep entre los años académicos de 2012 al 2013. Se realizó una muestra aleatoria

de 99 profesores de ciencia entre la población de esta investigación. En lo que respecta a los instrumentos de recolección de datos fueron utilizados dos escalas: la escala del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota en su versión corta (MSQ), desarrollada por Weiss Davis y England en 1967 y para medir la percepción de Aprendizaje Organizacional se utilizó la escala de Aprendizaje Organizacional (LOS), desarrollado por Subas el 2010. LOS está compuesto por 5 subdimensiones y 30 items, LOS tiene una escala tipo Likert de cuatro puntos. Las conclusiones del estudio indican que la percepción de los profesores sobre la Organización del aprendizaje en su institución predice su nivel de satisfacción laboral de manera significativa. Las dimensiones de aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico, específicamente, como sub-dimensiones de la organización inteligente son las que más influyen para predecir la satisfacción laboral de los profesores.

Lee-Kelley, Blackman y Hurst (2007) realizaron un estudio sobre “An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of Knowledge workers / Una exploración de la relación entre organizaciones del aprendizaje y la retención de trabajadores del conocimiento”, se buscaba demostrar la relación entre la teoría de la organización del aprendizaje y su potencial para retener trabajadores del conocimiento en Gran Bretaña (UK). El estudio enfatiza el recurso humano que los gerentes deberían específicamente reconocer entre los elementos de la organización del aprendizaje, las facetas de la satisfacción laboral y el intento de cambio de trabajo que se manifiesta entre sus trabajadores del conocimiento. Con respecto a la metodología empleada en la investigación se utilizó el diario Financial Times como marco muestral para localizar compañías de los sectores de las tecnologías de la información, cuidado de la salud y farmacéutico en Reino Unido. La teoría indica que dichos sectores tienen mayor cantidad de trabajadores del conocimiento. Se utilizó una muestra aleatoria de 129 compañías que fueron seleccionadas utilizando el generador aleatorio del programa SPSS. De las 129 compañías abordadas, 20 señalaron interés pero sólo 3 compañías de las Tecnologías de la Información que operan en Reino Unido participaron. Con respecto al instrumento, éste fue diseñado para explorar la relación entre las disciplinas del Aprendizaje Organizacional y la Satisfacción Laboral y la importancia de la

Satisfacción Laboral en la intención de cambio de trabajo. Con respecto al cuestionario hubo seis preguntas por cada disciplina de aprendizaje organizacional, las preguntas fueron adaptadas de una encuesta de un programa de calidad de empleo en la Universidad de Michigan en 1969, 1973 y 1977 realizada por Quinn and Staines. Dicho cuestionario ha sido ampliamente usado y validado, sobretodo porque ha sido usado en empleados de alto nivel de conocimiento. Para el cuestionario se utilizó la escala de Likert de cinco partes. Los resultados del estudio indican que existe una relación positiva entre las disciplinas de la organización del aprendizaje y las facetas de la satisfacción laboral. La investigación propone tres estrategias significativas las que el departamento de recursos humanos debe tener en cuenta. Primero el dominio personal necesita ser adoptado como modo de enlazar las estrategias de recursos humanos en relación a los desafíos, visión compartida y desarrollo holístico de los sistemas a través de la organización. Segundo, los modelos mentales necesitan ser activamente desarrollado en la gerencia en orden de respaldar el reconocimiento y la recompensa hacia los trabajadores del conocimiento. La tercera propuesta es desarrollar activamente un sistema de aprendizaje en equipo que confronte el hábito de trabajar sólo.

Hatane (2015) realizó un estudio sobre “Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance / Satisfacción Laboral y Desempeño como variables intervinientes de Organización del Aprendizaje sobre el desempeño Financiero”, donde se examinó el impacto de la Organización del Aprendizaje hacia el desempeño financiero y el aporte de la satisfacción laboral y el desempeño laboral como las variables intervinientes para fortalecer la relación entre la Organización Inteligente y el desempeño laboral. La metodología que realizó el estudio consiste en el uso de una muestra no probabilística, pues la muestra fue seleccionada desde un rango limitado de empresas de Surabaya, Indonesia. El instrumento aplicado fue una encuesta cuyo cuestionario se midió en escala de Likert de 1 al 5. La variable independiente fue la Organización del Aprendizaje y la variable dependiente fue el desempeño Financiero. El estudio revela la influencia directa e indirecta de la organización del aprendizaje sobre el desempeño financiero. El estudio indica que el compromiso de los empleados en la organización

aumentará si la aplicación de la Organización Inteligente aumenta. El esfuerzo de la organización en desarrollar la implementación de una organización inteligente traerá como resultado el incremento de la satisfacción y desempeño laboral.

Dekoulou (2014) realizó un estudio sobre “Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector / Midiendo el impacto de la Organización del aprendizaje sobre la satisfacción laboral y el desempeño individual en el sector Publicitario Griego” donde se exploró los patrones de la organización del aprendizaje en asociación con dos resultados principales, la satisfacción laboral y el desempeño laboral. En lo que respecta a la metodología de la investigación ésta fue conducida a 49 agencias de publicidad situadas en Grecia. Cuestionarios estructurados fueron entregados a 1256 personas, de los cuales 251 fueron válidos en este caso. En esta investigación la Organización de Aprendizaje fue medida con el uso del cuestionario de las dimensiones de la Organización del aprendizaje y la satisfacción laboral fue medida con la ayuda de un constructo de satisfacción laboral, con respecto al instrumento una encuesta con un cuestionario estructurado. Las conclusiones del estudio indican que la Organización del aprendizaje tiene un impacto poderoso y positivo sobre las variables Satisfacción laboral y desempeño individual.

Emami et al (2012) realizaron un estudio sobre “Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in IT SMEs / Investigando la relación entre la cultura de aprendizaje Organizacional, la satisfacción laboral y la intención de cambiar de trabajo en pequeñas y medianas empresas de tecnología de la información”, con el fin de obtener un mejor entendimiento de la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y la satisfacción laboral de los empleados, y su impacto en la intención de cambiar de trabajo en pequeñas y medianas empresas de Tecnologías de la Información en Irán, en el año 2011.

La metodología escogida para este estudio fue la metodología cuantitativa. Las variables de estudio fueron convertidas a valores numéricos, evaluadas usando análisis

estadístico y el uso de test de hipótesis. El estudio usa un diseño descriptivo correlacional y como herramienta de recolección de datos una encuesta metodológica transversal. La población para este estudio fueron 119 compañías del sector de Tecnologías de la Información en Shiraz, Irán, de estas compañías sólo fueron seleccionadas 11 como muestra de la población, con un total de 210 empleados. Los empleados fueron seleccionados por muestreo probabilístico y para la distribución del cuestionario se utilizó el muestreo aleatorio simple. El instrumento para este estudio está compuesto en cuatro secciones: cultura de aprendizaje organizacional, satisfacción laboral, intención de cambiar de trabajo y la información demográfica de los participantes. Existen 34 preguntas en la encuesta con una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 5 fuertemente de acuerdo.

Para medir la Cultura de aprendizaje organizacional se utilizaron 21 preguntas de las dimensiones del Cuestionario para el aprendizaje organizacional. Para la satisfacción laboral se usaron 9 preguntas. Para medir la intención de cambiar de trabajo se utilizaron 4 preguntas. La sección final corresponde a preguntas demográficas. Entre los resultados que entrega el estudio encontramos que la cultura de aprendizaje organizacional tiene un efecto moderado y positivo sobre satisfacción laboral. La satisfacción laboral tiene un efecto negativo sobre la intención de cambiar de empleo y la cultura de aprendizaje organizacional influencia la intención de cambio de empleo de manera negativa.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

En la actualidad las empresas e instituciones necesitan tener estándares de competitividad y calidad que las diferencien en un determinado sector. Todas las empresas para tener éxito, dependen de un gran número de clientes, esto significa que tienen que estar orientadas al cliente.

El enfoque de la medición de la calidad en el servicio y satisfacción del usuario es una cultura que años atrás surgió para aquellas empresas que buscan alcanzar el éxito y para los que pretenden sobresalir en la producción de productos o servicios.

Las instituciones o empresas con una filosofía de calidad están obligadas a llevar a cabo estudios sobre la percepción de sus clientes, para poder obtener productos o servicios que satisfagan sus necesidades y el mejoramiento continuo.

El motivo de este capítulo es dar a conocer las principales bases teóricas que abordan en esta investigación.

2.1. ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

2.1.1. Definición:

Para la presente variable se ha revisado la literatura para conocer las diversas definiciones que tiene Organización Inteligente u Organización del Aprendizaje así hemos encontrado las siguientes:

- Es la organización donde la gente continuamente expande su capacidad para crear resultados que ellos desean, donde se alienta nuevas y expansivos patrones de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde la gente aprende continuamente a aprender junta. (Senge, 1990).
- Organización del aprendizaje es la que aprende continuamente y se transforma por sí mismo. (Watkins & Marsick, citado por Pomajambo, 2013:7).
- Una Organización del aprendizaje es creada cuando una entidad quiere lograr cambios rápidos a través de la expansión de ideas y la adaptación. Mientras una escuela se enfoca en el aprendizaje de niños, la finalidad de una organización del aprendizaje es tener a todos (administrativos, docentes, alumnos) aprendiendo y probando nuevos métodos para la creación de un mejor ambiente de aprendizaje, lo que trae como resultado que los grupos trabajen unidos para lograr un objetivo común. (Fenwick, 2006: 177).
- Las Organizaciones del aprendizaje son sistemas orgánicos que comparten información más que maquinarias burocráticas impersonales o entidades de mercados dirigidas y focalizadas sobre individuos interesados en sí mismos y en la competición. (Bui & Baruch, citado por Erdem, 2010: 9).
- La Organización Inteligente es una organización capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos, así como modificar sus comportamientos

de acuerdo con el nuevo conocimiento y las nuevas ideas. (Garvin, citado por Erdem, 2010: 9).

- Organización Inteligente puede ser descrita como una organización que regularmente crea, dispersa e integra conocimiento, es la cuál transforma y modifica su accionar en base a nuevo conocimiento, percepciones y experiencia en orden de encontrar sus objetivos estratégicos. (Lewis, citado por Dekoulou, 2014: 368).

Por otro lado y para indicar una definición derivada del concepto de organización de aprendizaje pero orientado a las escuelas.

Se define a las escuelas como comunidades de aprendizaje: “la comunidad de aprendizaje es una organización en la cual todos los miembros adquieren nuevas ideas y aceptan la responsabilidad de desarrollar y mantener a la organización y a sus miembros trabajando juntos, entendiéndose mutuamente, respetando la diversidad de los demás”. (Hiatt Michael, citado por Erdem et al. 2013: 2).

Por último es importante indicar que una organización que aprende o inteligente evoca la inteligencia de un ser vivo. Lo particular es que esta organización que está conformada por partes indivisibles llamados colaboradores, trabajadores, dependientes u otros, y que, de los cuales dependerá el aprendizaje y avance de la organización total. Por otro lado debemos indicar que para que exista un aprendizaje efectivo entre los miembros de una organización y la organización misma, debe haber un cambio de comportamiento, es decir sólo así se concibe una Organización Inteligente.

La organización inteligente es aquella organización que no sólo permite el aprendizaje de sus miembros, sino que éstos en su conjunto, ya sea en un todo o por equipos, hace que la organización avance en un aprendizaje continuo. Si los individuos aprenden pero no la organización, ésta no será una organización inteligente.

Por lo tanto, la organización no solo debería entregar las condiciones para que una persona o un grupo de personas aprendan, sino también generar las condiciones normativas, culturales, estructurales y de liderazgo para que la organización también se beneficie del aprendizaje de sus miembros, para los cuales ha invertido tiempo y recursos.

2.1.2. Características de la Organización Inteligente.

Aunque las características principales de la organización inteligente fueron descritas por Peter Senge que las resume en sus cinco disciplinas, las que son: modelos mentales, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, existen diferentes aspectos que caracteriza a las organizaciones inteligentes y que han sido propuestas por diversos autores, posteriores a Senge, entre ellas, la visión compartida o visión, el aprendizaje basado en la experiencia, disposición a cambiar los modelos mentales, motivación individual y grupal, aprendizaje en equipo, aprendizaje apoyado en la innovación o información, incremento de la capacidad de aprendizaje para alcanzar un estado de continuo cambio o transformación. (Coppeters, citado por Erdem, 2014: 9).

Por su parte otras investigaciones relacionan a la Organización de aprendizaje como una en la que:

- Existe la comunicación abierta
- Recompensa el aprendizaje,
- Maneja el conocimiento
- Y como una que toma riesgos.

Características de acuerdo a Philips, Lippit, Loermans y Rowden, respectivamente, citados por (Erdem, 2014: 9).

Por otro lado Bowen, citado en (Erdem, 2014: 9) define las dimensiones de la organización inteligente como: orientación al equipo, innovación, participación, flujo de información, tolerancia al error y orientado a resultados.

Por su parte, en el contexto de las escuelas, se definen 10 maneras o características de Organización Inteligente:

1. Tienen una estructura de incentivo que alienta el comportamiento adaptativo.
2. Tienen objetivos compartidos desafiantes pero alcanzables.
3. Cuentan con miembros que pueden identificar exactamente las plataformas de desarrollo de la organización.
4. Recoger, procesar y tomar decisiones con información de la manera que mejor calce con sus propósitos.
5. Tener una base de conocimiento y procedimientos institucionales para la creación de nuevas ideas.
6. Intercambio de información frecuentemente con recursos externos relevante.
7. Obtener retroalimentación de sus productos y servicios
8. Perfeccionar continuamente sus procesos básicos.
9. Tener una cultura organizacional de apoyo.
10. Tener un sistema abierto sensible al medio ambiente externo, lo que incluye condiciones sociales, políticas y económicas. (Brandt, 2003: 10-16).

En resumen podemos indicar que las organizaciones inteligentes tendrían las siguientes características.

- Unifican las visiones individuales con las de la organización para tener una visión compartida.
- Promocionan y generan oportunidades para aprender.
- Pueden cambiar los modelos mentales re-direccionándolos al continuo aprendizaje individual y grupal.

- Tienen una relación directa con el entorno, modificándolo y/o respondiendo a sus cambios.
- Permiten a sus miembros explorar nuevas formas de hacer las cosas, permitiéndoles participar y tomar decisiones importantes.
- Presentan pensamiento sistémico, es decir, tienen una visión holística de la realidad.
- Existe libre circulación de la información. (Pomajambo, 2013: 9)

Por lo que indica la literatura al respecto, existen estudios en los cuales se evalúa se las Universidades son Organizaciones Inteligentes o no y que dependería de la capacidad de aprendizaje que tienen en términos individuales, grupales y organizacionales. Influenciadas por variables como la misión, la visión, la tecnología, la estructura y la cultura organizacional de la Universidad y de las Escuelas profesionales respectivas.

2.1.3. El aprendizaje en la organización inteligente

En relación a las organizaciones que aprenden Peter Senge hace énfasis en indicar que el aprendizaje organizacional es el camino para llegar a ellas.

Sobre este concepto Senge Indica citado en (Pomajambo, 2013, pág. 10) que:

“el aprendizaje es un proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes con el objetivo de conseguir cambios o mejoras de conducta, habilidades o actitudes. En las organizaciones, este aprendizaje es fruto de un proceso que atraviesa tres niveles, desde el nivel individual al nivel grupal y, por consecuencia, al nivel organizacional.”

Además continúa “En ese sentido, se entiende al aprendizaje organizativo como un instrumento de cambio, como la capacidad de las organizaciones para transformarse a sí mismas, desarrollando habilidades, actitudes y conocimientos en los individuos, estableciendo estructuras, mecanismos que garanticen que este potencial

individual se traslade a los grupos o comunidades de aprendizaje, para que, mediante su interrelación, sea de utilidad a la organización respondiendo a sus necesidades”.

2.1.4. Tipos de Aprendizaje en una Organización.

Los tipos de aprendizaje en el contexto de una organización son los siguientes:

Se puede indicar que si el aprendizaje tiene como resultado una habilidad o un nuevo conocimiento, le corresponde por tanto a cada nivel de aprendizaje un nivel de conocimiento.

Se ha mencionado que desde la dimensión oncológica existen cuatro niveles de creación del conocimiento: individual, grupal, organizativo e interorganizativo. Nonaka y Takeuchi, citado por Balbastre (2001). En esta investigación sólo nombraremos los niveles individual, grupal y organizativo. Como se indica a continuación:

1. El aprendizaje individual: el aprendizaje individual es un proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa tácita y/o explícita. Esta definición asocia el aprendizaje con la generación del conocimiento. (Moreno et al, 1999: 6)
2. El aprendizaje Grupal: es un proceso mediante el cual los grupos de individuos en el contexto de la organización asimilan e interpretan información diversa tácita y/o explícita, definida principalmente a su vez por el conjunto de conocimiento desarrollado individualmente, con el objeto de generar conocimiento colectivo y compartido por los miembros del grupo. (Moreno et al, 1999: 12)
3. El aprendizaje organizativo: es el proceso a través del cual los miembros de la organización detectan errores o anomalías y los corrigen mediante las

reestructuración de la teoría de acción (las normas, asunciones y estrategias inherentes a las prácticas colectivas), así como mediante la codificación y la incorporación de los resultados de su indagación a los mapas e imágenes organizativos. (Argyris y Schön, citado por Moreno, 1999: 7)

Indicados los tipos de Aprendizaje en una Organización, a continuación indicaremos la importancia de la Organización Inteligente.

2.1.5. Importancia de la Organización Inteligente

Hoy en día las organizaciones se ven sometidas a cambios desafiantes producto de la globalización, los avances tecnológicos, la diversidad de la fuerza laboral y la retención del conocimiento. El mejor modo para adaptarse a estos cambios es practicar la organización inteligente como parte de la cultura organizacional de la empresa. El concepto ha atraído la atención de disciplinas de gestión y comportamiento organizacional.

La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente: es decir posee información y conocimiento por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización, y son influidas por los recursos de conocimientos disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros. (Choo, 1999: 5)

Por otro lado también es importante considerar que la organización inteligente al poseer información y conocimiento tiene una ventaja especial que le permite enfrentar el entorno con astucia. Por lo mismo la organización inteligente es importante porque:

- Puede adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- Se compromete en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- Moviliza el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad, por lo tanto también disminuye la rotación laboral y crea un mayor atractivo para potenciales empleados.
- Concentra su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.
- El proceso de aprendizaje capacitará a la organización para responder a los cambios y nuevas situaciones más rápido que sus competidores. (Choo, 1999:5)

Indicada la importancia de la Organización inteligente, a continuación revisaremos algunos modelos de Organización Inteligente.

2.1.6. Modelos de Organización Inteligente u Organización del Aprendizaje.

El concepto de Organización inteligente ha sido materia de estudio y mejora durante los últimos años, existen varios autores que han mejorado el modelo original y han creado sus propios modelos, aun así no existe aún una definición en la que todos estén de acuerdo, varios modelos comparten nombres y procesos similares. Los modelos mayormente referidos son el del Peter Senge y el de Watkins and Marsick. Cada uno de los cuales analiza la Organización Inteligente desde ciertas dimensiones. Como se presentan a continuación.

Se comienza con el modelo más conocido y relacionado con la organización inteligente. Este modelo fue creado por Peter Senge. En él se indicaba que el significado básico de este tipo de organización tenía que ver con la idea de una

organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear futuro. (Senge, 2012: 24)

Senge realizó un modelo de Organización Inteligente, con una mirada teórico-práctico y en términos de 5 disciplinas o dimensiones, que son las siguientes: modelos mentales, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

- Modelos mentales

Los modelos mentales “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.” (Senge, 2012:17)

Por otro lado, otra definición de Senge, indica que “los modelos mentales son estructuras conceptuales dentro de la mente humana que dirige los procesos cognitivos a través de los cual un individuo crea significado y busca un sentido del mundo donde vive. Las Organizaciones Inteligentes requieren empleados que cambien sus modelos mentales aprendiendo y compartiéndolos con otros empleados, de este modo se crea un entendimiento común a través de diferentes temas. (Senge, citado por Lee-Kelley, 2007: 204 – 221)

- Dominio personal

“Es el proceso por el cual los empleados continuamente clarifican y profundizan su visión personal, enfocan su energía, desarrollan la paciencia y una visión objetiva de la realidad. Los empleados aclaran que es lo que debe ser entendido como importante, buscan ser creativos y no reactivos, entienden su rol en la organización y provocan motivación desde las brechas encontradas en sus áreas de conocimiento. (Senge, citado por Lee-Kelley, 2007: 204 – 221)ç

- Visión compartida

Con respecto a esto Senge, indica “Las personas necesitan una imagen clara de sus metas organizacionales en orden a lograr un sentido de propósito.

La visión compartida es la disciplina que proporciona las respuestas a la pregunta “¿Qué queremos crear?”. Esto provee un sentido de comunidad y un marco de enfoque y aprendizaje a la organización. (Senge, citado por Lee-Kelley, 2007: 204 – 221)

También se indica que una visión generalmente se produce en la alta dirección, en un grupo de accionistas, en el directorio de una empresa o en el equipo directivo de un colegio; sin embargo, es necesario señalar que estos dueños y directivos nutren sus mentes, extraen la información con ideas y opiniones de colaboradores en nivel gerencial y operativo. (Senge, 2012:18).

- Aprendizaje en equipo

Este concepto engloba el proceso de creación que resulta a través de la comunicación y colaboración entre empleados. El propósito de esto es alinear el pensamiento y las energías de los empleados para producir un aprendizaje colectivo que es más grande que la suma de las ideas individuales. (Senge, citado por Lee-Kelley, 2007: 204 – 221)

Se indica también que esta disciplina se propone superar el aprendizaje individual, e incluso el resultado de la suma de estos. Surge cuando los individuos de la organización son capaces de poder trabajar juntos, porque sus esfuerzos están orientados por la misma visión compartida y, además, son hábiles para ello. (Senge ,2012:19)

- Pensamiento sistémico

Esta disciplina reconoce la naturaleza interrelacionada de los sistemas organizacionales. Esto deja de lado la creencia que el mundo comprende fuerzas no relacionadas y separadas y se enfoca en sistemas e interdependencias. Además,

reconoce estructuras y patrones más complejos que son inherentes al proceso de los negocios. (Senge, citado por Lee-Kelley, 2007: 204 – 221)

Por último y no menos importante, Senge llama a esta disciplina «la quinta disciplina», es el eje en el que giran los demás componentes de la organización inteligente, a través del aprendizaje organizativo. (Senge et al. 2002: 92) explica que «la disciplina de pensar en sistema ofrece una manera distinta de ver los problemas y las metas: no como componentes aislados sino como componentes de estructuras más grandes». Es el estudio de la estructura y los comportamientos de estos. Por lo tanto, pensar en sistema es ver totalidades y en estas interrelaciones entre sus componentes para poder observar patrones de cambios. (Senge, 2012:15)

Otro modelo importante que explica si una organización es inteligente es el creado por Watkins y Marsick quienes identificaron siete dimensiones o características de las organizaciones inteligentes: aprendizaje continuado, consulta y dialogo, aprendizaje en equipo, sistema incrustado, empoderamiento, conexión de sistema, liderazgo provisto, desempeño financiero y desempeño del conocimiento o la comprensión. Las autoras dividieron las características de su modelo en tres componentes. El primer componente se llama de nivel de sistema y aprendizaje continuo, el segundo se llama aprendizaje que genera y gestiona el conocimiento resultante y el tercer componente es el resultado que guía el desempeño de la organización y su valor. (Watkins, citado por Hatane, 2015: 619-628)

Para efectos de este estudio, vamos a utilizar el modelo de Peter Senge para medir la variable Organización Inteligente, que se basa en las dimensiones: modelos mentales, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Esto debido a que ese modelo es coherente con la medición que se pretende realizar en esta investigación. Otro motivo adicional de esta selección es que en Perú ya se ha realizado un estudio sobre dicha variable basado en el modelo de Senge.

2.1.7. Cuestionarios de Organización Inteligente

Por último se indica los instrumentos más importantes que se usan para la medición de la variable Organización Inteligente.

Con respecto a los instrumentos, el cuestionario elegido para esta investigación es el utilizado en Perú y que se relaciona con el modelo de Organización Inteligente de Peter Senge. El instrumento se llama cuestionario para recoger las percepciones de los componentes de las organizaciones inteligentes, aplicado el año 2013, cuyo autor es el señor Mario Pomajambo Zambrano, su ámbito de aplicación fue el personal docente, administrativo y directivo del Colegio Fe y Alegría de Villa el Salvador. El objetivo del instrumento es recoger las percepciones del personal directivo, administrativo y docente sobre los componentes de la organización inteligente en la institución educativa.

El cuestionario se aplicó a una muestra de 62 personas. Su coeficiente de Alfa de Crombach fue de 0.8563.

La validación del instrumento la realizaron dos expertos, un Psicólogo Organizacional y una catedrática en metodología de la investigación, ambas personas con grados de maestría y con experiencia en docencia universitaria. La aplicación fue presencial y la duración de aproximadamente 20 minutos. Los componentes del cuestionario fueron: modelos mentales, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. La escala utilizada fue de Likert.

Cabe destacar que para efecto de la presente investigación se ha contactado por correo electrónico con el señor Pomajambo, para que nos facilite la ficha técnica del instrumento que él creó para utilizarla en esta investigación en la variable Organización Inteligente.

Sin embargo y dado que dicho instrumento se aplicará en otro lugar y contexto, dicho instrumento será validado igualmente por 3 expertos relacionados con la

disciplina de administración y gestión de negocios y que poseen, al menos, grado de magister.

2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.1. Definición:

En la literatura especializada existen varias definiciones de satisfacción laboral que se ha elaborado, para efectos de esta investigación citaremos algunas:

Una primera definición es la indicada por Locke, que dice que satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona (Locke, 1968: 10).

Por otra parte Locke, citado por (Vega et al, 2007: 64) y variando un poco su definición anterior indica que Satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Asimismo se define satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. (Robbins, 2004: 78).

En una posterior definición Robbins, indica que Satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativas. (Robbins, 2009: 79)

Otra definición de satisfacción laboral, indica que es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas

conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto). (Márquez, citado por Cordova, 2008: 50)

Por su parte en un estudio nacional, se indica que satisfacción laboral es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, Citado por Alfaro, 2012:12).

Por último, la misma autora, define satisfacción laboral en términos operacionales, indicando que son los resultados de la variable obtenidos en la investigación sobre satisfacción laboral, actitud del trabajador hacia su propio trabajo, evaluada en la percepción de los factores físicos, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempleo de tareas y relación con la autoridad (Palma, citado por Leon, 2011: 43).

2.2.2. Características de la Satisfacción Laboral

Existen tres clases de características del empleado que afecta las percepciones de lo que un empleado desea de su puesto:

- Las necesidades
- Los valores
- Los rasgos personales

Por otro lado los aspectos de la situación del empleo que afectan las percepciones del debería ser son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia

Por último las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución económica
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Oportunidad de progreso
- Seguridad del empleo.

2.2.3. Tipología de la Satisfacción Laboral.

Existen diferentes teorías o modelos que tratan de explicar desde diferentes perspectivas la satisfacción laboral.

Algunas de estas teorías se aproximan desde dos grupos, los llamados de contenido y de proceso, por otro lado se tienen los modelos vinculados con las discrepancias interpersonales e intrapersonales. Por otro lado existen autores que representan el modelo de los eventos situacionales y para finalizar tenemos los modelos dinámicos.

Por su parte, los modelos de contenido describen los aspectos y factores que se encuentran en la satisfacción, la cantidad de las diferentes necesidades, cómo se organizan y los efectos ocasionados cuando no se pueden satisfacer esas necesidades.

Los modelos de procesos ponen mayor énfasis en el procedimiento mental por el cual se logra la satisfacción y la realización del trabajo. De otra manera los modelos de discrepancia o desajuste suponen que la satisfacción depende del grado de cercanía o no que la persona encuentra entre la expectativa que tenía sobre su trabajo al buscarlo con lo que realmente se experimente de él. Si existe una gran diferencia entre lo que

se busca y lo encontrado, la satisfacción laboral, disminuirá. Pero si la diferencia es menor la satisfacción laboral aumentará.

A continuación tenemos el modelo de discrepancia que se divide en dos el modelo de discrepancias intrapersonales y el modelo de discrepancias interpersonales.

Los modelos de discrepancias intrapersonales resultan de un procedimiento comparativo psicológico entre las experiencias reales y el criterio de comparación personal. Este juicio o criterio puede relacionarse con las necesidades de las personas, sus valores y sus beneficios esperados.

Los modelos de discrepancias interpersonales surgen también de un proceso comparativo que se hacen los individuos de sí mismos frente a los demás, de esta forma evalúan su satisfacción laboral propia. La comparación se realiza en medio de un sistema social.

A modo de resumen, el siguiente cuadro clasifica las principales teorías sobre Satisfacción Laboral, así como se indica los autores que las respaldan.

Una vez revisadas las teorías y los modelos que se clasifican de acuerdo al contenido, al proceso, a las discrepancias, al tipo de situación y de acuerdo a la dinámica. A continuación se indicará la importancia de la variable bajo estudio.

2.2.4. Importancia de la Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral y la Insatisfacción Laboral son uno de los temas más relevantes entorno a las organizaciones, su comprensión es de suma importancia, toda vez que las organizaciones las conforman personas, que a la vez conforman grupos y equipos de trabajo en ambientes cada vez más diversos, en los que las personas se diferencian tanto en preferencias, experiencias, personalidades, metas personales y profesionales.

Por otro lado y con respecto a los docentes universitarios. Los docentes satisfechos profesionalmente son los que mejor rinden y más producen, pues al considerarse bien pagados o bien tratados, mejoran su nivel de desempeño y pueden lograr ascender. Situación contraria sucede con los profesores que no tienen buena satisfacción Laboral.

Por otra parte, la satisfacción laboral es importante porque afecta los resultados de diversas personas y organizaciones. Las personas que están satisfechas con su rol en sus organizaciones, en general, son mental y físicamente saludables y experimentan una alta calidad de vida.

La Satisfacción Laboral también influye en el compromiso, la motivación, la productividad, el desempeño, el ausentismos y la intención de cambiar de empleo por parte del empleado o docente.

Por último se indica que la satisfacción laboral de profesores está relacionada positivamente con los logros de sus estudiantes, de este modo, estudiantes con profesores con alto grado de satisfacción laboral hacen mejor sus trabajos y se desempeñan mejor como tales, que los estudiantes con profesores de baja satisfacción laboral. (Fenwick, 2006: 896)

2.2.5. Modelos de Satisfacción Laboral

Anteriormente se revisó una clasificación de las principales teorías o modelos existentes con respecto al estudio de la satisfacción laboral. Para efectos de soporte de esta investigación se indicarán algunos de los modelos previamente clasificados, los cuales son:

La teoría de la Jerarquía de necesidades, la teoría de higiene-motivación, la teoría de ajuste al trabajo, la teoría de la discrepancia, la teoría de la satisfacción por facetas y la teoría de las situaciones.

- La Teoría de Jerarquía de Necesidades.

Es la teoría de motivación más conocida, pertenece a Abraham Maslow. El autor postula que el ser humano ordena sus necesidades de la siguiente manera:

En primer lugar considera las necesidades Fisiológicas, tales como la sed, el hambre, las necesidades de abrigo, sexo y otras de índole orgánicas.

En segundo lugar considera las necesidades llamadas de seguridad, en las que podemos encontrar la defensa, la protección de daños físicos y emocionales.

En tercer lugar se considera a las necesidades sociales, aquellas que se relacionan con el afecto, el sentimiento de formar parte de un grupo, la aceptación y la amistad.

En cuarto lugar tenemos las necesidades de estima, clasificadas en factores internos de estima como el respecto por uno mismo, la autonomía y la realización y los factores externos como la posición, el reconocimiento y la atención. Y en el quinto lugar encontramos las necesidades de autorrealización, que es el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser. Es decir, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Maslow indicaba que cuando una necesidad quedaba satisfecha, la siguiente se vuelve la dominante, además indicaba que para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel que se encuentra ahora y los del nivel superior.

Por último Maslow separó las 5 necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como las de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como de orden superior. Mientras las necesidades de orden superior se gratifican internamente en la persona, las de orden inferior tienen un origen externo, con elementos, por ejemplo como el ingreso laboral, un contrato colectivo y la antigüedad. La ventaja de la teoría de Maslow es que es muy aceptada entre los administradores, ya que su lógica es simple, clara y fácil de

entender, pero su desventaja es que no existen pruebas empíricas que respalden su validez. (Robbins, 2004: 156 -157)

- Teoría de los dos Factores o Teoría de la Motivación e Higiene.

Esta teoría fue propuesta por el Psicólogo Frederick Herzberg pues comprendió que la relación entre la persona y el trabajo es básica y que la actitud de un individuo frente al mismo puede determinar si fracasa o no. De ese modo la teoría buscó demostrar que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral.

Según Herzberg los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por lo tanto los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán paz, pero no necesariamente la motivación, es decir tranquilizarán a los trabajadores pero no los motivarán.

El modelo indica que los factores que son fuentes de satisfacción se llaman factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo, los cuales son el logro, reconocimiento del logro, el trabajo propiamente tal, la responsabilidad y el crecimiento o avance.

De otro modo los factores ausentes o extrínsecos, que son fuentes de insatisfacción, Herzberg los llama factores de higiene, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral.

Por último la práctica de extender verticalmente los puestos para dar a los empleados mayor responsabilidad en la planeación y el control de sus labores puede haber sido influencia, en buena parte, a los resultados y sugerencias de Herzberg. (Robbins, 2004: 159 -160)

- Teoría del Ajuste en el trabajo.

La teoría indica que mientras más cerca se relacionen las habilidades personales de un individuo (conocimiento, la experiencia, la actitud y las conductas) con los requerimientos de un rol en la organización, es más probable que el trabajo sea mejor realizado por el empleado y, por lo tanto, percibido de manera satisfactoria por el empleador. (Dawes, 2009)

De igual forma, cuanto más se complementen los refuerzos (premios) del rol o los requerimientos que tiene la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía) es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio.

El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad que una persona vaya a permanecer en su puesto laboral, sea exitoso en él y pueda recibir los reconocimientos esperados.

- Teoría de la satisfacción por facetas.

Esta teoría, desarrollada por Lawler en 1973, sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo cree que recibirá en dinero y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto.

El autor en su teoría indica que la cantidad que deberíamos recibir es igual a (QDR) y esa cantidad resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas.

Por otro lado, si definimos la percepción de la cantidad efectivamente recibida como QER e indicamos que proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo.

Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad. (Lawler, citado por Alfaro, 2012: 13 -14).

- Teoría de la discrepancia.

Llamada también teoría de la fijación de metas, a finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. En ese sentido, las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuánto esfuerzo hay que invertir. Por otra parte las metas específicas aumentan el desempeño laboral, si a esto le aumentamos la retroalimentación necesaria, podemos aumentar el rendimiento que si no lo tuviéramos. (Robbins, 2004:167)

La Teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero resultante de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Por consiguiente, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968). Por lo tanto la satisfacción e insatisfacción laboral dependen de la evaluación percibida entre lo que un trabajador quiere (de acuerdo a sus valores) de un puesto laboral con la percepción de lo que le ofrece el mismo puesto laboral. El resultado dependerá de los valores de cada persona y la importancia que tiene cada valor para ella. Por lo tanto cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio que considera el nivel de discrepancia entre el valor - percepción y la importancia subjetiva del valor para el individuo.

- Teoría de los eventos situacionales.

Este estudio de dos fases fue realizado para probar la teoría de la satisfacción laboral relacionada con las ocurrencias situacionales. La teoría fue diseñada y orientada a las siguientes anomalías

1. ¿Por qué los empleados que tienen muy buenos y similares puestos de trabajo en términos de sus características tradicionales, tales como el pago y sus beneficios, a veces reportan baja satisfacción laboral?
2. ¿Por qué empleados que tienen un puesto de trabajo similar en la misma o en diferentes organizaciones con un pago similar, tienen diferentes niveles de satisfacción laboral?
3. ¿Por qué los niveles de satisfacción laboral cambian a lo largo del tiempo cuando el pago y otros beneficios laborales se mantienen relativamente estables?

Este modelo postula que la satisfacción laboral es una función o está determinada por un set de variables relativamente finitas y estables llamados características situacionales y de una base más amplia de un set de variables llamadas eventos situacionales.

Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina). (Quarstein, citado por Alfaro, 2012: 14)

De este modo la investigación planteó la hipótesis que, en términos generales, la Satisfacción Laboral podría ser prevista mejor a partir de la combinación de eventos y características situacionales, que por cada una por separado. También se planteó la hipótesis que los eventos situacionales juegan un rol dominante en la subsecuente satisfacción con el puesto laboral. Ambas hipótesis fueron aprobadas, por otro lado se encontraron diferencias entre la importancia que perciben los hombres y mujeres entre las características y los eventos situacionales. (Quarstein et al, 1992).

- Modelo dinámico de la Satisfacción Laboral

De acuerdo al modelo dinámico de Satisfacción Laboral fue elaborado por Bruggemann junto a otros investigadores, en él se intentó superar los defectos de los modelos aplicados y sus mediciones.

El autor describió un concepto dinámico de satisfacción laboral que no sólo se refiere al grado de satisfacción, sino también a las diferentes formas de satisfacción laboral. Estas formas de satisfacción laboral se analizaron en lo que respecta a sus cualidades de satisfacción, de este modo tomando una visión adicional a las diferentes cualidades de estas teorías se explicó las interacciones dinámicas entre los determinantes individuales y los relacionados con el trabajo de la satisfacción laboral. Para este tipo de satisfacción existen tres procesos básicos que son decisivos:

1. Satisfacción, bastante insatisfacción, de necesidades y expectativas en un momento del tiempo.
2. Un aumento, mantenimiento o disminución en el nivel de aspiración como resultado de la satisfacción o la insatisfacción.
3. Solución, fijación o supresión de problemas en casos de insatisfacción.
(Bruggemann citado por Unterrainer et. al. , 2013: 404 – 405)

De este modo repasamos los principales modelos relacionados con la presente investigación. A Continuación compilaremos los cuestionarios más importantes que ayudan a recolectar información sobre la Satisfacción Laboral.

2.2.6. Cuestionarios de Satisfacción Laboral.

Por último indicaremos los principales instrumentos que se usan actualmente para medir la Satisfacción Laboral.

Podemos indicar que a lo largo de los años se han propuesto múltiples propuestas para medir esta variable, éstas se han realizado mayormente en el

extranjero, aunque existe una escala conocida que se ha elaborado a nivel nacional. Entre las más importantes tenemos:

Pondremos especial atención a la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC creada por Palma el año 1999 en Perú ya que será utilizada en la presente investigación. Cabe resaltar que esta escala fue utilizada en una tesis de maestría sobre una muestra de docentes en una Escuela de Lima el año 2011.

Este instrumento permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. El cuestionario se encuentra sustentado básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción laboral (Alfaro, 2012: 16). La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 36 ítems, las que se distribuyen en siete dimensiones o factores: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. La valoración de estos ítems se desarrolla con la técnica de Likert, con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo (León, 2011).

Las definiciones de las dimensiones según la autora son:

- Condiciones físicas y/o materiales: los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- Beneficios Laborales y/o Remuneraciones: el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
- Políticas Administrativas: el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

- Relaciones Sociales: el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.
- Desarrollo personal: oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- Desempeño de Tareas: La valoración con la que el trabajador sus tareas cotidianas en la equidad en que labora.
- Relación con la autoridad: la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.
(Palma, S. citado por León, 2011: 43)

El instrumento que se utilizará demostró su validez a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral aplicada a 1,058 trabajadores que tienen dependencia laboral en Lima Metropolitana, el estudio arrojó resultados confiables.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre la Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

3.1.2. Hipótesis específicas

1. Existe una relación directa y significativa entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.
2. Existe una relación directa y significativa entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.
3. Existe una relación directa y significativa entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería

Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

4. Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.
5. Existe una relación directa y significativa entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable X1

3.2.1.1. Denominación de la Variable: Organización Inteligente

Organización del aprendizaje es la organización donde la gente continuamente expande su capacidad para crear resultados que ellos desean, donde se alienta nuevas y expansivos patrones de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde la gente aprende continuamente a aprender junta. (Senge, 1990).

3.2.1.2.Indicadores

Los indicadores de la variable se muestran en el cuadro de operacionalización de la variable Organización Inteligente (ANEXO 02) y en el cuestionario de la variable Organización Inteligente (ANEXO 04)

Tabla 1.
Variable Organización Inteligente

VARAIBLE X1 DIMENSIÓN	ORGANIZACIÓN INTELIGENTE INDICADORES
1. Modelos mentales.	1. Habilidad para protegerse de las amenazas por situaciones de aprendizaje. 2. Presencia de «brincos de abstracción». 3. Capacidad de expresar lo que no piensa («lado izquierdo»). 4. Vinculación entre la indagación y la persuasión («indagación recíproca»). 5. Disposición por cambiar modelos mentales. 6. Correspondencia entre la teoría en uso y la teoría expuesta.
2. Dominio personal.	1. Definición de objetivos personales (visión – propósito). 2. Coherencia entre las acciones y sus objetivos personales. 3. Reconocimiento de las debilidades personales. 4. Capacidad de mantener una tensión creativa. Mantener la visión y el compromiso con la verdad. 5. Valoración de la realidad como un aliado para alcanzar sus metas. 6. Capacidad de concentrarse en metas intrínsecas. (no secundarias) 7. Comprensión de las estructuras que subyacen los hechos. (Reconocimiento de conflictos estructurales) 8. Integración de la "razón intuición". 9. Reconocimiento de la influencia personal sobre el cambio de la realidad.
3. Visión Compartida.	1. Compromiso con el sistema a largo plazo. 2. Conocimiento de la visión de la Escuela Profesional. 3. Orientación del trabajo al logro de tareas que apunten la visión. 4. Vinculación de las visiones personales con las de la Escuela Profesional. 5. Los directivos reflejan la visión de la Escuela Profesional en todas sus acciones. 6. Reconocimiento de la causa del cumplimiento de las tareas. (se cumplen por temor o aspiración) 7. Motivación a los pares para el cumplimiento de la visión de la Escuela Profesional. 8. Coherencia de las estructuras con el logro de la visión.
4. Aprendizaje en equipo.	1. Presencia de espacios para intercambiar información en condiciones adecuadas 2. Prevalece el diálogo a la discusión. 3. Capacidad para reflexionar sobre sus actos y pensamientos. 4. Adopción de posturas creativas y no reactivas al diálogo. 5. Presencia de ideas emergentes. 6. Negativa de expresar ideas por miedo a exponerse al error.
5. Pensamiento sistémico.	1. Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer. Actitudes proactivas en la resolución de problemas. Capacidad de encontrar el origen del problema en hechos pasados no solucionados. 2. Cuánto más se presione, más presiona el sistema. Presencia de realimentación compensadora. Presencia de acciones que, en busca de evitar un problema, lo acrecientan. 3. El camino fácil lleva al mismo lugar. Búsqueda de soluciones a problemas empleando lo conocido, sin acudir a especialistas. 4. Lo más rápido es lo más lento. Presencia de un crecimiento sostenido. Decisiones de crecimiento con bases reales al potencial de la Escuela Profesional. 5. Principios de la palanca y ver estructuras más que hecho en un fenómeno. Sapiencia para poner correcciones en puntos adecuados al sistema. 6. Capacidad de solucionar problemas observando las interacciones entre las áreas implicadas (a veces la totalidad del sistema) 7. Capacidad de reconocer que, de alguna forma, todos somos parte del problema.

Es preciso aclarar que en esta investigación los indicadores son sustituibles por las preguntas o ítems considerados en las encuestas de este trabajo. Esta situación se justifica debido a que ambas (indicadores e ítems) buscan responder al mismo objetivo de esta investigación como se puede analizar en la matriz de las variables. Lo indicado tiene antecedentes en una investigación de postgrado de la Pontificia Universidad Católica de Lima.

De este modo para el propósito de esta investigación se limita a lo indicado por Linninger a través de Pomajambo “las encuestas son documentos que recogen de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” (Pomajambo, 2013, pág. 55).

Por lo tanto esta investigación se basó en lo indicado por Linninger, tanto para los indicadores de la variable Organización Inteligente y los indicadores de Satisfacción Laboral.

3.2.1.3. Escala de medición de la variable

La escala de medición es ordinal. En tal sentido, cada uno de los Items (Indicadores) fueron medidos utilizando la Escala de Likert, donde:

Nunca	= 1 punto
Casi Nunca	= 2 puntos
A veces	= 3 puntos
Casi siempre	= 4 Puntos
Siempre	= 5 Puntos

La escala anterior - Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre - es la escala de medición planteada por los autores, de acuerdo al Marco Teórico actual.

Es importante indicar que en el presente trabajo se ha decidido, a modo de propuesta, una recategorización para la medición de la variable Organización

Inteligente. La nueva escala planteada tendría tres categorías: 1. Baja. 2. Mediana. 3. Alta.

Esta recategorización (reescalación) de 5 categorías a 3 categorías, se realiza con la intención de obtener mayor precisión al momento de medir la variable e interpretar sus resultados y constituye una propuesta en este trabajo.

3.2.2. Variable X2

3.2.2.1. Denominación de la Variable: Satisfacción Laboral

La definición teórica es la siguiente: es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. (Robbins, 2004:78). Definición práctica: son los resultados de la variable obtenidos en la investigación sobre satisfacción laboral, actitud del trabajador hacia su propio trabajo, evaluada en la percepción de los factores físicos, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempleo de tareas y relación con la autoridad (Palma, citado por León, 2011:43).

3.2.2.2. Indicadores

Los indicadores de la variable se muestran en el cuadro de operacionalización de las variable Satisfacción Laboral (ANEXO 03) y en el cuestionario de la variable Satisfacción Laboral (ANEXO 05)

Tabla 2.
Variable Satisfacción Laboral

VARIABLE X2	SATISFACCIÓN LABORAL
DIMENSIONES	INDICADORES
1. Condiciones Físicas y/o Materiales.	1. Adecuada distribución física en el trabajo. 2. Satisfacción por el ambiente físico en el trabajo.
2. Beneficios Laborales y/o Remunerativos.	1. Satisfacción con el sueldo recibido por el trabajo realizado. Cumplimiento de expectativas económicas por el trabajo realizado.
3. Políticas Administrativas.	1. Relación con el jefe Inmediato. 2. Satisfacción con los lineamientos administrativos de la Escuela Profesional. 3. Reconocimiento del trabajo adicional.
4. Relaciones Sociales.	1. Ambiente laboral con los compañeros de trabajo. 2. Relación laboral con los compañeros de trabajo. 3. Unidad en el grupo de trabajo. 4. Relación del trabajo con la personalidad.
5. Desarrollo personal.	1. Nivel de logro personal con el trabajo. 2. Identificación con la labor realizada. 3. Satisfacción personal por los logros en el trabajo. 4. Autorrealización por mi lugar de trabajo.
6. Desempeño de Tareas.	1. Valoración comparativa de tareas. 2. Conveniencia de la labor realizada. 3. trascendencia de la labor realizada. 4. satisfacción del trabajo realizado. 5. Motivación con el trabajo realizado. 6. Satisfacción con las actividades realizadas.
7. Relación con la Autoridad.	1. Entendimiento con el jefe inmediato. 2. Accesibilidad del jefe inmediato. 3. Relación con la autoridad y la calidad del trabajo. 4. Entendimiento con los superiores. 5. Complacencia con el jefe inmediato. 6. Reconocimiento por parte del jefe inmediato.

3.2.2.3. Escala de medición de la variable

La escala de medición es ordinal. En tal sentido, cada uno de los Ítems (indicadores) fueron medidos utilizando la Escala de Likert, donde:

TA	Totalmente de acuerdo.	5 Puntos
A	De acuerdo.	4 Puntos
I	Indeciso.	3 Puntos
D	En desacuerdo.	2 Puntos
TD	Totalmente en desacuerdo.	1 Punto

La escala de medición anterior - Totalmente de acuerdo, de acuerdo, Indeciso, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo - es la escala de medición planteada por los autores, de acuerdo al Marco Teórico en el presente trabajo.

Es importante indicar que en el presente trabajo se ha decidido, a modo de propuesta, una recategorización para la medición de la variable Satisfacción Laboral. La nueva escala será de tres categorías: 1. Baja. 2. Mediana. 3. Alta.

Esta recategorización (reescalación) 5 categorías a 3 categorías, se realiza con la intención de ser más exacto al momento de medir la variable e interpretar sus resultados y constituye una propuesta en este trabajo.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio corresponde a una investigación de tipo correlacional - explicativo. (Sampieri, 2014: 98)

Es correlacional porque se determinó la relación de asociación que existe entre las dos variables. Y es explicativo porque se analizó para saber por qué las dos variables se relacionan.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental transeccional, ya que se recolectaron datos en un solo momento en el tiempo. (Sampieri, 2014: 154).

3.5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enfocó en la población de empleados de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, en la provincia y departamento de Tacna. La investigación se realizó en el segundo semestre académico del año 2016.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Unidad de estudio

Para la presente investigación, se utilizó como unidades de estudio a los empleados contratados, tanto docentes como administrativos, que trabajaron en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial durante el segundo semestre académico del año 2016.

3.6.2. Población

La población de esta investigación está conformada por 59 empleados contratados.

En esta investigación no existirá una muestra, pues se ha decidido encuestar a toda la población de empleados contratados que trabajan en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1. Técnicas

La técnica con la que se trabajó fue mediante la encuesta.

En esta investigación se utilizó dos encuestas, que fueron aplicadas a todos los empleados en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en segundo semestre académico del año 2016.

Como técnicas estadísticas de procesamiento de este estudio se usaron tablas de porcentajes, tablas de contingencia, pruebas de normalidad y pruebas de correlación.

Se realizó la prueba de normalidad kolmogorov-Smirnov para determinar, a través de una prueba de hipótesis, si los datos de las dimensiones y las variables se distribuyen de manera normal o no.

El paso siguiente fue determinar la correlación de los datos. Por lo tanto se realizó un Test de Hipótesis. Si los datos se distribuyen normal se utilizará la prueba de R- Pearson, en cambio si los datos no se distribuyeron normal, se utilizará la prueba de Spearman. En el caso de esta investigación los datos se distribuyeron normal, por lo tanto se utilizó la prueba de R-Pearson.

Para realizar la correlación nos basaremos en comprobar la hipótesis general y las hipótesis específicas de este trabajo.

Por último para la investigación se usaron los programas Excel y SPSS V.15., y SPSS V. 22. En dichos programas se registraron los datos y se tabularon para el posterior análisis y presentación de resultados en tablas y gráficos explicativos.

3.7.2. Instrumentos

El instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario. Además los cuestionarios fueron validados por tres expertos en administración y recursos humanos.

CAPÍTULO IV

4. LOS RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En lo que respecta al trabajo de campo, podemos nombrar las siguientes actividades realizadas: la validación de los Instrumentos del estudio, el análisis de la Confiabilidad de los instrumentos de estudio, el Proceso de Encuesta a la Población, la categorización y recategorización de las escalas de valorización de las variables, dimensiones e ítems y por último la Prueba de Normalidad.

4.1.1. Validación de los Instrumentos de estudio.

En primer lugar se determinó la Validación de los instrumentos por parte de los expertos seleccionados.

Para determinar la Validación de los instrumentos se consultó a 3 expertos: 2 con magister y uno con doctorado. Todos ellos especializados, tanto por sus estudios y experiencia laboral, en el área de administración y recursos humanos.

A ellos se les entregó un formato de Validación del Cuestionario para el cuestionario 1: Organización Inteligente, y para el cuestionario 2: Satisfacción Laboral.

En lo que respecta al cuestionario de Organización Inteligente, la validación promedio fue de 89.266% y en lo que respecta al cuestionario de Satisfacción Laboral la validación promedio fue del 91.26%. Lo que significa que tuvo un alto grado de validez. Los expertos no indicaron mayores observaciones.

En segundo lugar, una vez determinada la Validación de los Instrumentos, se procedió a realizar el estudio piloto para lo cual se solicitó, de manera formal, el permiso correspondiente al director de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial (EPICO) para poder encuestar a la población de empleados durante el tiempo que dure la Investigación.

Una vez obtenido el permiso, se procedió, mediante documento, a solicitar al director de EPICO, la lista completa de empleados que trabajaron en EPICO (Población Total Empleados Epico) el segundo semestre del año 2016, la cual fue entregada por el Director de Epico.

Por último se seleccionó aleatoriamente a 15 personas de la Población total de Empleados de Epico para que conformen los elementos de la muestra para realizar el Estudio Piloto para poder determinar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

4.1.2. Análisis de Confiabilidad de los Instrumentos del Estudio

Como sabemos la confiabilidad es determinar la capacidad del instrumento (cuestionario) de recopilar la misma información en muestreos repetidos.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos fue necesario realizar una Prueba Piloto.

Para determinar qué personas de la población de empleados de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial participarían en la Prueba Piloto se determinó de manera aleatoria qué empleados la conformaría, totalizando a 15 empleados.

De este modo y utilizando la herramienta Alpha de Cronbach determinamos el nivel de confiabilidad, tanto para las variables Organización Inteligente y Satisfacción Laboral, así como para sus respectivas dimensiones.

En las siguientes tablas se indican y describen los resultados con mayor detalle:

4.1.2.1. Variable Organización Inteligente

Tabla 3.
Alfa de Cronbach de la variable Organización inteligente

Alfa de Cronbach	N de elementos
.958	47

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 4.
Estadísticos total – elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MM1	166.5333	569.124	.266	.959
MM2	166.6667	576.667	.123	.959
MM3	166.2000	560.314	.533	.957
MM4	166.6000	580.971	-.014	.960
MM5	166.6667	568.095	.248	.959
MM6	167.0000	564.143	.371	.958
MM7	166.1333	562.552	.621	.957
MM8	166.2000	566.314	.373	.958
DP1	165.9333	574.067	.274	.958
DP2	166.2667	566.495	.440	.958
DP3	166.0667	577.495	.087	.959
DP4	165.7333	576.638	.195	.958
DP5	166.3333	581.667	-.031	.959
DP6	166.1333	578.410	.079	.959
DP7	166.1333	578.267	.067	.959
DP8	166.0000	579.429	.042	.959
DP9	166.0667	572.067	.242	.958
DP10	167.6000	564.400	.256	.959
VC1	167.4000	562.114	.555	.957
VC2	167.0667	549.067	.808	.956
VC3	166.7333	535.210	.938	.955
VC4	166.8000	561.600	.654	.957
VC5	166.9333	534.210	.877	.955
VC6	166.8000	553.457	.797	.956
VC7	166.9333	542.210	.822	.956
VC8	167.0667	547.924	.760	.956
AE1	167.0667	557.352	.534	.957
AE2	167.3333	556.524	.469	.958
AE3	167.2000	542.171	.737	.956
AE4	167.3333	559.667	.594	.957
AE5	167.5333	552.552	.612	.957
AE6	167.4000	548.829	.761	.956
AE7	167.2000	565.029	.407	.958
AE8	167.2667	549.210	.703	.956
AE9	167.2667	544.210	.821	.956
AE10	167.4667	554.552	.730	.956
PS1	167.0667	542.924	.707	.956
PS2	167.3333	542.095	.825	.956
PS3	167.2000	546.457	.820	.956
PS4	167.2000	548.457	.770	.956
PS5	167.1333	547.410	.717	.956
PS6	167.1333	537.981	.866	.955
PS7	167.1333	533.981	.893	.955
PS8	167.2667	539.210	.868	.955
PS9	166.8000	543.314	.810	.956
PS10	167.1333	558.267	.771	.957
PS11	167.0000	533.714	.839	.956

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Puede notarse que para la variable Organización Inteligente el valor del Alpha de Cronbach es de 0.958, por lo que según lo obtenido con los datos de la prueba piloto, basado en 15 elementos de la población, el cuestionario que mide la variable de estudio es confiable.

A continuación comprobaremos la confiabilidad de cada una de las dimensiones de la Variable Organización Inteligente.

4.1.2.2. Dimensión Modelos Mentales

Tabla 5.
10 El Alfa de Cronbach de la dimensión Modelos mentales

Alfa de Cronbach	N de elementos
.894	8

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 6.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MM1	27.8000	18.743	.724	.876
MM2	27.9333	21.352	.521	.893
MM3	27.4667	18.410	.878	.861
MM4	27.8667	21.552	.364	.909
MM5	27.9333	17.924	.712	.878
MM6	28.2667	18.210	.770	.871
MM7	27.4000	20.686	.712	.880
MM8	27.4667	18.981	.783	.870

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Modelos Mentales es de 0.894 por tanto la dimensión es confiable.

4.1.2.3. Dimensión Dominio Personal

Tabla 7.
Alfa de Cronbach de la dimensión Dominio personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
.767	10

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 8.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DP1	37.8667	14.695	.544	.740
DP2	38.2000	13.171	.710	.712
DP3	38.0000	14.714	.329	.762
DP4	37.6667	15.524	.383	.756
DP5	38.2667	13.924	.582	.730
DP6	38.0667	14.352	.509	.740
DP7	38.0667	13.210	.643	.719
DP8	37.9333	14.352	.485	.742
DP9	38.0000	13.429	.582	.727
DP10	39.5333	14.838	.075	.841

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la dimensión Dominio Personal es de 0.767 por esta razón la dimensión es confiable.

4.1.2.4. Dimensión Visión Compartida

Tabla 9.
Alfa de Cronbach de la dimensión Visión compartida

Alfa de Cronbach	N de elementos
.945	8

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 10.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VC1	24.9333	30.067	.705	.944
VC2	24.6000	27.400	.913	.931
VC3	24.2667	25.495	.905	.930
VC4	24.3333	31.381	.613	.949
VC5	24.4667	24.981	.867	.935
VC6	24.3333	29.238	.797	.939
VC7	24.4667	26.410	.846	.935
VC8	24.6000	27.257	.833	.936

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alfa de Cronbach de la dimensión Visión Compartida es de 0.945 de este modo dicha dimensión tiene alta confiabilidad.

4.1.2.5. Dimensión Aprendizaje en Equipo

Tabla 11.
Alfa de Cronbach de la dimensión Aprendizaje en equipo

Alfa de Cronbach	N de elementos
.938	10

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 12.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
AE1	28.2000	44.886	.677	.935
AE2	28.4667	42.552	.744	.933
AE3	28.3333	42.381	.725	.934
AE4	28.4667	45.695	.769	.932
AE5	28.6667	42.238	.865	.926
AE6	28.5333	43.124	.867	.926
AE7	28.3333	46.952	.583	.939
AE8	28.4000	43.829	.743	.932
AE9	28.4000	43.829	.743	.932
AE10	28.6000	44.686	.862	.928

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Aprendizaje en Equipo es de 0.938 por lo tanto la dimensión tiene alta confiabilidad.

4.1.2.6. Dimensión Pensamiento Sistémico

Tabla 13.
Alfa de Cronbach de la dimensión Pensamiento Sistémico

Alfa de Cronbach	N de elementos
.963	11

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 14.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PS1	33.3333	70.381	.828	.960
PS2	33.6000	72.400	.820	.960
PS3	33.4667	73.552	.849	.959
PS4	33.4667	73.695	.839	.959
PS5	33.4000	75.400	.641	.965
PS6	33.4000	70.686	.877	.958
PS7	33.4000	69.829	.868	.958
PS8	33.5333	70.838	.899	.957
PS9	33.0667	72.638	.819	.960
PS10	33.4000	77.829	.826	.962
PS11	33.2667	68.495	.881	.958

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Pensamiento Sistémico es de 0.963 por lo tanto la dimensión tiene una alta confiabilidad.

De esta manera hemos observado que la variable Organización Inteligente tiene un alto Alpha de Cronbach (0.958) así como también las 5 dimensiones que componen a la variable, tales como: Modelos Mentales (0.894) , Dominio Personal (0.767), Visión Compartida (0.945) , Aprendizaje en Equipo (0.938) y Pensamiento Sistémico (0.963).

Por lo que indicamos que tanto la variable Organización Inteligente y sus dimensiones tienen una alta confiabilidad, es decir tanto el cuestionario completo que mide Organización Inteligente, así como las preguntas que representan a cada una de las dimensiones también tienen una alta confiabilidad.

4.1.2.7. Variable Satisfacción Laboral

Tabla 15.
Alfa de Cronbach de la variable Satisfacción laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
.940	36

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Puede notarse que para la variable Satisfacción Laboral el valor del Alpha de Cronbach es de 0.940, por lo que según lo obtenido con los datos de la prueba piloto, el cuestionario que mide la variable de estudio es confiable.

Sin embargo se ha preferido eliminar el Ítem PA4, para obtener un nivel de confiabilidad de la variable mayor (0.951) como se indica a continuación.

Tabla 16.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CFM1	126.6667	374.810	.373	.939
CFM2	126.6667	373.095	.543	.938
CFM3	127.4000	368.686	.455	.939
CFM4	126.7333	377.638	.390	.939
CFM5	126.8000	378.600	.375	.939
BLR1	128.2667	377.781	.279	.940
BLR2	128.2667	377.352	.265	.941
BLR3	128.3333	371.810	.410	.939
BLR4	128.4667	385.838	.067	.941
PA1	127.1333	347.838	.867	.935
PA2	127.7333	347.638	.792	.935
PA3	127.2000	353.171	.733	.936
PA4	128.7333	419.638	-.635	.951
PA5	128.8667	365.410	.554	.938
RS1	127.4667	355.410	.796	.936
RS2	127.3333	359.810	.803	.936
RS3	128.8000	393.171	-.156	.944
RS4	127.2667	361.067	.774	.936
RS5	127.0000	359.286	.772	.936
DEP1	126.8667	366.838	.612	.938
DEP2	126.6667	366.524	.693	.937
DEP3	126.5333	364.552	.731	.937
DEP4	126.5333	375.124	.524	.939
DEP5	127.6667	359.952	.652	.937
DT1	126.4667	376.981	.554	.939
DT2	126.4667	378.552	.474	.939
DT3	128.7333	365.924	.410	.940
DT4	126.7333	366.924	.702	.937
DT5	126.6000	364.686	.738	.937
DT6	126.6667	373.810	.618	.938
RA1	127.0667	349.924	.833	.935
RA2	127.0000	351.429	.816	.935
RA3	126.8000	365.600	.692	.937
RA4	126.7333	360.638	.693	.937
RA5	127.0000	351.286	.776	.936
RA6	127.0000	350.714	.789	.935

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.1.2.8. Variable Satisfacción Laboral sin Ítem PA4

Tabla 17.

Alfa de Cronbach de la variable Satisfacción laboral sin PA4

Alfa de Cronbach	N de elementos
.951	35

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 18.

Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CFM1	124.4667	405.124	.386	.951
CFM2	124.4667	403.552	.551	.950
CFM3	125.2000	398.029	.484	.951
CFM4	124.5333	408.267	.399	.951
CFM5	124.6000	408.971	.396	.951
BLR1	126.0667	408.495	.284	.952
BLR2	126.0667	408.352	.262	.952
BLR3	126.1333	402.838	.400	.951
BLR4	126.2667	417.067	.067	.953
PA1	124.9333	377.781	.861	.947
PA2	125.5333	376.552	.807	.948
PA3	125.0000	382.286	.750	.948
PA5	126.6667	395.810	.554	.950
RS1	125.2667	385.924	.782	.948
RS2	125.1333	389.838	.806	.948
RS3	126.6000	424.686	-.156	.955
RS4	125.0667	390.924	.784	.948
RS5	124.8000	389.314	.775	.948
DEP1	124.6667	397.095	.618	.949
DEP2	124.4667	396.838	.696	.949
DEP3	124.3333	394.667	.738	.949
DEP4	124.3333	405.810	.527	.950
DEP5	125.4667	389.838	.658	.949
DT1	124.2667	407.495	.570	.950
DT2	124.2667	409.210	.486	.951
DT3	126.5333	397.124	.395	.952
DT4	124.5333	397.267	.705	.949
DT5	124.4000	394.829	.744	.949
DT6	124.4667	404.410	.623	.950
RA1	124.8667	379.838	.830	.948
RA2	124.8000	381.600	.807	.948
RA3	124.6000	396.543	.675	.949
RA4	124.5333	391.552	.674	.949
RA5	124.8000	381.171	.774	.948
RA6	124.8000	380.886	.781	.948

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

juego de haberse eliminado el Ítem PA4 de la encuesta sobre Satisfacción laboral se puede notar que para la variable Satisfacción Laboral el valor del Alpha de Cronbach fue de 0.951, por lo que el valor de la confiabilidad de la variable es mayor que cuando se encontraba el Ítem PA4 en el cuestionario. A continuación comprobaremos la confiabilidad de cada una de las dimensiones de la Variable Satisfacción Laboral.

4.1.2.9. Dimensión Condiciones Físicas y Materiales

Tabla 19.

Alfa de Cronbach de la dimensión Condiciones físicas y materiales

Alfa de Cronbach	N de elementos
.878	5

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 20.

Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CFM1	16.1333	6.695	.764	.838
CFM2	16.1333	7.410	.800	.835
CFM3	16.8667	6.981	.512	.924
CFM4	16.2000	7.600	.782	.840
CFM5	16.2667	7.495	.875	.825

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Condiciones Físicas y Materiales es de 0.878 por lo tanto la dimensión tiene una alta confiabilidad.

4.1.2.10. Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos

Tabla 21.

Alfa de Cronbach de la dimensión Beneficios laborales y remunerativos

Alfa de Cronbach	N de elementos
.918	4

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 22.

Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
BLR1	7.7333	5.924	.870	.873
BLR2	7.7333	5.495	.895	.863
BLR3	7.8000	5.600	.851	.880
BLR4	7.9333	7.352	.655	.942

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos es de 0.918 por lo tanto la dimensión tiene una alta confiabilidad.

4.1.2.11. Dimensión Políticas Administrativas

Tabla 23.

Alfa de Cronbach de la dimensión Políticas administrativas

Alfa de Cronbach	N de elementos
.464	5

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 24.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PA1	11.2000	6.314	.650	.086
PA2	11.8000	5.600	.700	-.005(a)
PA3	11.2667	6.781	.540	.180
PA4	12.8000	16.886	-.651	.878
PA5	12.9333	6.924	.685	.121

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de esta dimensión con todos sus ítems (indicadores) resultó ser bajo 0.464, por lo que decidimos eliminar un Ítem (PA4) y evaluar nuevamente la dimensión.

Tabla 25.
Alfa de Cronbach de Políticas administrativas sin PA4

Alfa de Cronbach	N de elementos
.878	4

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 26.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PA1	9.0000	10.143	.687	.863
PA2	9.6000	8.400	.881	.782
PA3	9.0667	9.781	.733	.846
PA5	10.7333	11.210	.667	.872

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Calculado nuevamente a la dimensión notamos que eliminando el Ítem PA4, el Alpha de Cronbach aumentó a 0.878, este aumento es significativo con respecto al valor anterior, en el cuál se incluía el ítem PA4 y cuyo valor era de 0.464.

4.1.2.12. Dimensión Relaciones Sociales

Tabla 27.

Alfa de Cronbach de la dimensión Relaciones sociales

Alfa de Cronbach	N de elementos
.717	5

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 28.

Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RS1	13.3333	6.238	.611	.607
RS2	13.2000	6.886	.604	.618
RS3	14.6667	10.524	-.128	.866
RS4	13.1333	6.410	.742	.561
RS5	12.8667	6.267	.709	.567

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Relaciones Sociales es de 0.717 por lo tanto la dimensión tiene una buena confiabilidad.

4.1.2.13. Dimensión Desarrollo Personal

Tabla 29.

Alfa de Cronbach de la dimensión Desarrollo personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
.871	5

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 30.
Estadístico total elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DEP1	16.3333	7.952	.707	.842
DEP2	16.1333	7.695	.885	.800
DEP3	16.0000	7.571	.878	.800
DEP4	16.0000	9.429	.625	.865
DEP5	17.1333	7.838	.521	.907

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Desarrollo Personal es de 0.871 por lo tanto la dimensión tiene una buena confiabilidad.

4.1.2.14. Dimensión Desempeño de Tareas

Tabla 31.
Alfa de Cronbach de la dimensión Desempeño de tareas

Alfa de Cronbach	N de elementos
.830	6

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 32.
Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DT1	19.4667	10.124	.684	.802
DT2	19.4667	9.981	.733	.796
DT3	21.7333	8.495	.312	.933
DT4	19.7333	8.352	.823	.757
DT5	19.6000	8.400	.755	.770
DT6	19.6667	9.095	.891	.763

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Desempeño de Tareas es de 0.830 por lo tanto la dimensión tiene una buena confiabilidad.

4.1.2.15. Dimensión Relación con la Autoridad

Tabla 33.

Alfa de Cronbach de la dimensión Relación con la autoridad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.980	6

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 34.

Estadísticos total-elemento

Ítem	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RA1	20.1333	27.410	.968	.973
RA2	20.0667	27.638	.970	.973
RA3	19.8667	31.695	.902	.983
RA4	19.8000	29.886	.897	.980
RA5	20.0667	27.067	.966	.974
RA6	20.0667	27.210	.953	.975

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

El Alpha de Cronbach de la Dimensión Relación con la Autoridad es de 0.980 por lo tanto la dimensión tiene una alta confiabilidad.

Resumiendo los resultados para la Variable Satisfacción Laboral, podemos indicar que ésta posee un alto nivel de confiabilidad 0.951. Con respecto a sus dimensiones y resumiendo los resultados del Alpha de Cronbach tenemos que las condiciones Físicas y/o Materiales tiene 0.878, Beneficios Laborales y/o Remunerativos un 0.918, Políticas Administrativas un 0.878, Relaciones Sociales un 0.717, Desarrollo Personal un 0.871, Desempeño de Tareas un 0.830 y Relación con la Autoridad un 0.980. De esta manera se concluye que el Alpha de Cronbach de las

siete dimensiones que componen la variable Satisfacción Laboral es alto, por lo tanto también son confiables.

Es preciso indicar que con respecto a esta variable, el indicador Alpha de Cronbach de la dimensión Políticas Administrativas fue bajo - 0.464 – por lo tanto se decidió eliminar un Ítem de la dimensión el cual corresponde al PA4 : el horario de trabajo me resulta incómodo. Eliminado el ítem la Dimensión Políticas Administrativas aumentó su Alpha de Cronbach a un 0.878. Lo anterior aumentó el mismo indicador para la Variable Satisfacción Laboral de un 0.940 a un 0.951.

Concluyendo el análisis de Confiabilidad de los instrumentos de estudio se indica que utilizando la herramienta Alpha de Cronbach se determina el nivel de confiabilidad de las variables Organización Inteligente y Satisfacción Laboral, así como el de sus respectivas dimensiones. Con respecto a la variable Organización Inteligente el valor del Alpha de Cronbach fue de 0.958 y con respecto a la variable Satisfacción Laboral el Alpha de Cronbach fue de 0.951. De esta manera dado que el Alpha de Cronbach para los cuestionarios de ambas variables es alto podemos indicar que ambos instrumentos que las miden son confiables.

4.1.3. El Proceso de encuesta a la Población

Luego de Encuestar a una muestra de empleados en la prueba piloto, y obtener con el análisis de su información la Confiabilidad de los dos instrumentos y sus respectivas dimensiones, se procedió a encuestar al resto de toda la población de empleados de Epico.

Luego de obtener la autorización de parte del Director de Escuela, las dos encuestas se entregaron de manera planificada y coordinada con los empleados, en las salas de clases u oficinas y en horarios convenientes para ellos. Al momento de la entrega de las encuestas se les informó sobre la investigación en curso, sobre la autorización correspondiente para realizarla y se les indicó las instrucciones de las

mismas (las cuales se encontraban al inicio de cada encuesta) además se absolvió cualquier duda que pudiesen tener.

En el caso de los docentes que no se encontraban, se coordinó con ellos por teléfono para entregarles la encuesta con posterioridad. El proceso de entrega de las encuestas a todos los empleados duró aproximadamente unos 10 días hábiles. El recojo de las encuestas también fue coordinada con cada empleado, tomando como base sus horarios de trabajo. La devolución de las encuestas tardó entre 1 a 10 días. De este modo tanto la entrega como la recepción de las encuestas se realizó de manera planificada con los empleados aunque con cierta flexibilidad, de acuerdo a sus horarios y disponibilidad.

Los datos recabados en las encuestas se procedieron a transcribirlos en una hoja de cálculo del programa Excel para su ordenamiento y clasificación. Luego los datos fueron transferidos al programa SPSS para elaborar una base de datos que sirvió para los análisis posteriores.

4.1.4. Categorización de las escalas de valorización de las variables

Se presentan los resultados de las Variables Organización Inteligente y Satisfacción Laboral y de sus respectivas dimensiones.

- Variable:

Organización Inteligente

La escala de medición será ordinal. En tal sentido, cada una de las variables y las dimensiones fueron medidas recategorizadas de una escala de 5 categorías a una escala de 3 categorías propuesto en este trabajo, como se muestra a continuación:

Tabla 35.

Variable Organización Inteligente

Organización Inteligente		
V. Mínimo	V. Máximo	Categorías
134	165.7	1 Bajo
165.8	197.5	2 Medio
197.6	229.3	3 Alto

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 36.

Dimensiones de la variable Organización Inteligente

Modelos Mentales		
V. Mínimo	V. Máximo	Categorías
19	26	1 Bajo
26.1	33.1	2 Medio
33.2	40.2	3 Alto

Dominio Personal		
V. Mínimo	V. Máximo	Categorías
34	39.3	1 Bajo
39.4	44.7	2 Medio
44.8	50.1	3 Alto

Visión Compartida		
V. Mínimo	V. Máximo	Categorías
19	25.7	1 Bajo
25.8	32.5	2 Medio
32.6	39.3	3 Alto

Aprendizaje en Equipo		
V. Mínimo	V. Máximo	Categorías
18	28.7	1 Bajo
28.8	39.5	2 Medio
39.6	50.3	3 Alto

Pensamiento Sistémico		
V. Mínimo	V. Máximo	Categorías
21	32.3	1 Bajo
32.4	43.7	2 Medio
43.8	55.1	3 Alto

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

- Variable:

Satisfacción Laboral

La escala de medición será ordinal. En tal sentido, cada una de las variables y las dimensiones fueron medidas recategorizadas de una escala de 5 categorías a una escala de 3 categorías, como se muestra a continuación:

Tabla 37.

Variable Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral		
V. mínimo	V. máximo	Categorías
77	107.33	1 Baja
107.34	137.67	2 Mediana
137.68	168.01	3 Alta

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Tabla 38.

Dimensiones de la variable Satisfacción laboral

Dimensión: Condiciones Físicas y Materiales		
Vmínimo	Vmáximo	Categorías
9	14.3	1 Baja
14.4	19.7	2 Mediana
19.8	25.1	3 Alta
Dimensión: Beneficios Laborales y/o Remunerativos		
Vmínimo	Vmáximo	Categorías
4	9.3	1 Baja
9.4	14.7	2 Mediana
14.8	20.1	3 Alta
Dimensión: Políticas Administrativas		
Vmínimo	Vmáximo	Categorías
4	9.33	1 Baja
9.34	14.67	2 Mediana
14.68	20.01	3 Alta
Dimensión: Relaciones Sociales		
Vmínimo	Vmáximo	Categorías
7	12	1 Baja
13	18	2 Mediana
19	24	3 Alta
Dimensión: Desarrollo Personal		
Vmínimo	Vmáximo	Categorías
11	15.7	1 Baja
15.8	20.5	2 Mediana
20.6	25.3	3 Alta
Dimensión: Desempeño de Tareas		
Vmínimo	Vmáximo	Categorías
17	21.3	1 Baja
21.4	25.7	2 Mediana
25.8	30.1	3 Alta
Dimensión: Relación con la Autoridad		
Vmínimo	Vmáximo	Categorías
9	16	1 Baja
17	24	2 Mediana
25	32	3 Alta

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.1.5. Prueba de Normalidad

Una vez obtenidos y clasificados los datos de las encuestas, se procedió a realizar los cálculos para el análisis de datos posterior. Un primer cálculo fue la realización de la Prueba de Normalidad.

La Prueba de Normalidad determina si los datos recabados por los ítems (preguntas) siguen una distribución normal o no, lo que a su vez tiene relación con la Estadística Paramétrica o No Paramétrica, respectivamente. Esta información se necesita con la finalidad de conocer qué tipo de instrumento se ocupará para la realización de la prueba de Correlación entre las variables y entre sus dimensiones, instrumentos que están relacionados con el tipo de datos que obtuvimos de la población encuestada.

Por lo tanto para determinar el tipo de distribución de los datos realizaremos una prueba de hipótesis.

Esta prueba tendrá la siguiente connotación

H_0 : Los datos siguen una distribución Normal

H_1 : Los datos no siguen una distribución Normal

La prueba de hipótesis se le aplicará a los datos de las dimensiones de la primera variable: Modelos Mentales, Dominio Personal, Visión Compartida, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo, a los datos de la primera variable: Organización Inteligente y a los datos de la segunda variable bajo estudio: Satisfacción Laboral.

Utilizando la prueba de normalidad más común llamada Kolmogorov-Smirnov, tenemos:

Si p valor es menor a $\alpha = 0.05$ se rechaza la hipótesis nula.

Prueba de Normalidad de las Dimensiones de la Organización Inteligente

Tabla 39.

Prueba de normalidad de las dimensiones de la variable Organización Inteligente

	Kolmogorov-Smirnov(a)**			Shapiro-Wilk**		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Modelos Mentales	.110	59	.071	.953	59	.023
Dominio Personal	.088	59	.200(*)	.976	59	.286
Visión Compartida	.086	59	.200(*)	.975	59	.259
Aprendizaje en Equipo	.054	59	.200(*)	.990	59	.913
Pensamiento Sistémico	.061	59	.200(*)	.989	59	.865

* Este es un límite inferior de la significación verdadera.

**p<.05

a Corrección de la significación de Lilliefors

Por lo tanto con respecto a las dimensiones de la variable Organización Inteligente, para todas podemos notar que el p valor (Sig.) es mayor al Alpha = 0.05, por lo tanto no rechazamos la hipótesis nula que indica que los datos siguen una distribución normal.

Las dimensiones siguen una distribución normal, por lo tanto podemos utilizar Estadística Paramétrica. Es decir para este caso y para determinar la correlación entre estas dimensiones podemos utilizar R-Pearson.

Prueba de Normalidad Variable Organización Inteligente:

Tabla 40.

Prueba de normalidad para la variable Organización Inteligente

	Kolmogorov-Smirnov(a)**			Shapiro-Wilk**		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Organización Inteligente	.072	59	.200(*)	.988	59	.845

* Este es un límite inferior de la significación verdadera.

**p<.05

a Corrección de la significación de Lilliefors

P valor es mayor a alpha = 0.05, lo que indica que no rechazaremos la hipótesis nula, por lo tanto, los datos de la variable Organización Inteligente siguen una distribución normal. De este modo podemos usar estadística paramétrica. Al momento de correlacionar la variable utilizaremos R-Pearson.

La variable Satisfacción Laboral

Tabla 41.

Prueba de normalidad para la variable Satisfacción Laboral

	Kolmogorov-Smirnov(a)**			Shapiro-Wilk**		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción Laboral	.086	59	.200(*)	.967	59	.110

* Este es un límite inferior de la significación verdadera.

**p<.05

a Corrección de la significación de Lilliefors

El p valor obtenido es mayor al Alpha 0.05, por lo tanto podemos indicar que los datos de la muestra sugieren que no debemos rechazar la hipótesis nula, es decir los datos de la variable se distribuyen de manera normal.

Por lo tanto para todas las pruebas de hipótesis para verificar la hipótesis general y las específicas utilizaremos la estadística paramétrica R-Pearson.

Podemos concluir que la variable Organización Inteligente así como sus respectivas dimensiones y la variable Satisfacción Laboral se distribuyen de manera normal.

Por lo tanto, será la Estadística Paramétrica el tipo de Estadística que rige la distribución de los datos. De esta forma indicamos que la herramienta que utilizaremos para determinar la correlación entre las dimensiones de la variable Organización Inteligente y la variable Satisfacción Laboral y la correlación entre la variable Organización Inteligente y la variable Satisfacción Laboral, será el Estadístico R-Pearson.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El orden de presentación de los resultados será por dimensión y finalmente por variable.

Se presentarán en primer lugar los resultados a través de Tablas de Frecuencia, para conocer cuál es la importancia de cada dimensión y variable medidas éstas en diferentes categorías. Posteriormente utilizaremos una Tabla de Contingencia para determinar relaciones porcentuales entre la variable Organización Inteligente y Satisfacción Laboral.

4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.3.1. Tablas de frecuencia por dimensiones y variables

Respecto a las dimensiones de la primera variable Organización Inteligente

4.3.1.1. Dimensión Modelos Mentales

La tabla 42 presenta los resultados del uso de la dimensión Modelos Mentales, entendidos como los supuestos e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. En esta Dimensión los encuestados respondieron entre 3 categorías, según Tabla 42. Destacando las categorías Medio con un 54.2% y Alto con 44.1%. Por lo que podemos indicar que en la dimensión Modelos Mentales la mayoría de encuestados en Epico: el 98.3% indican que asisten de forma Media y alta a eventos de capacitación, promueven las ideas innovadoras, se informan lo suficiente antes de tomar decisiones, expresan lo que piensan directamente, incorpora nuevas formas de pensar a su trabajo y evidencian coherencia entre lo que dicen y hacen.

Estos resultados se relacionan con una investigación Nacional del año 2013, realizada por Pomajambo (2013) y que consistió en un estudio descriptivo de los componentes de la Organización Inteligente en una Institución Educativa Pública de Nivel Primario en Lima, en el que la dimensión Modelos Mentales se encuentra también bien desarrollada. (Porcentaje a favor 77%).

Tabla 42.

Dimensión Modelos Mentales

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	1	1.7
Mediana	32	54.2
Alta	26	44.1
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.3.1.2. Dimensión Dominio Personal

La Tabla 43 presenta los resultados sobre la prevalencia de la Dimensión Dominio Personal entendida como el proceso en el que los empleados continuamente clarifican su visión personal, enfocan su energía y desarrollan una visión objetiva de la realidad, buscan ser creativos y no reactivos y entienden su rol en la organización. De acuerdo a lo respondido, una parte de los encuestados (37.3%) indica que de manera Media manifiesta conductas de Dominio Personal, tales como considerar los objetivos personales cuando toma decisiones, hacer todo lo posible para alcanzar una meta planteada y utilizar la experiencia personal para analizar situaciones en EPICO. Además el 32.2% manifiesta una importancia de manera Alta, y por último el 30.5% de la población indica que la Dimensión Dominio Personal la manifiesta de Manera Baja.

Esta situación se contrasta con un estudio descriptivo Nacional, Pomajambo (2013), sobre los componentes de la Organización Inteligente en una Institución

Educativa Pública de Nivel Primario en Lima y en el que la dimensión Dominio Personal se encuentra bien desarrollada. (80%, de porcentaje a favor).

Tabla 43.

Dimensión Dominio Personal

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	18	30.5
Mediana	22	37.3
Alta	19	32.2
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.3.1.3. Dimensión Visión Compartida

Como se puede observar en la Tabla 44, las personas encuestadas manifestaron mayoritariamente que en Epico se sienten identificados de manera Media, 49.2%, con una Visión Compartida, es decir con un sentido de comunidad y un marco de enfoque y aprendizaje común. Mientras que un 27.1% indica que se siente identificado de manera Alta, con dicha dimensión. Por último sólo un 23.7% se siente identificado de manera Baja con la Dimensión Visión compartida, es decir con un nivel de sentido a la Comunidad Bajo.

De este modo indicar que esta dimensión es percibida como media alta, con un nivel de sentido de comunidad medio alto. Estos resultados se alinean con una investigación nacional, Pomajambo (2013) en la cual la dimensión Visión Compartida, que conforma al componente grupal de aprendizaje organizacional, estuvo más desarrollada con un 72.2% a favor.

Tabla 44.

Dimensión Visión Compartida

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	14	23.7
Mediana	29	49.2
Alta	16	27.1
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.3.1.4. Dimensión Aprendizaje en Equipo

En lo que respecta a la Dimensión Aprendizaje en Equipo, ésta mide el proceso de creación que resulta por medio de la comunicación y colaboración entre empleados. De esta manera se alinean los pensamientos y energías para producir un aprendizaje colectivo más grande.

En Epico, un porcentaje de 25.4% de la población de profesores manifestaron que ésta dimensión se percibe de manera Baja, por otro lado otro 25.4% manifestó que percibe la dimensión aprendizaje en equipo de manera Alta. Por último, la mayoría de los profesores, el 49.2%, manifiesta que existe comunicación y colaboración en Epico de manera Media.

Estos resultados difieren con un estudio descriptivo Nacional que se realizó en Lima, en dicho estudio, la percepción que tuvo la muestra de profesores y administrativos sobre Aprendizaje en Equipo estuvo por debajo de las demás dimensiones.

Por su parte, también difiere, en lo que respecta a las investigaciones extranjeras la denominada Prácticas de Aprendizaje Organizacional y Satisfacción Laboral entre académicos en la Universidad Pública, realizada en Malasia el año 2013 en el que se indica que el aprendizaje en equipo es una de las dimensiones menos practicadas.

Tabla 45.

Dimensión Aprendizaje en Equipo

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	15	25.4
Mediana	29	49.2
Alta	15	25.4
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.3.1.5. Dimensión Pensamiento Sistémico

Como se puede apreciar en la Tabla 46. En lo que respecta a la Dimensión Pensamiento Sistémico, dimensión que trata de la interrelación de los sistemas organizacionales. Se puede apreciar en la tabla y según los encuestados de la población de docentes, el pensamiento Sistémico en Epico es bajo en un 18.6%, medio en un 55.9% y Alto en un 25.4%.

Finalmente mencionaremos, que el estudio aquí presente se relaciona de manera positiva con el único estudio similar a la fecha en el Perú, que fue realizado en un centro educativo de educación primaria en Lima, aplicado a 62 docentes, indica que el porcentaje a favor de la variable Pensamiento Sistémico es del 64.4% Pomajambo (2013). Lo cual es más del doble que lo que se indicó en Epico.

Tabla 46.

Dimensión Pensamiento Sistémico

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	11	18.6
Mediana	33	55.9
Alta	15	25.4
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.3.1.6. Variable Organización Inteligente

Recordemos que la Organización Inteligente es la cual donde la gente continuamente expande su capacidad para crear resultados que ellos desean, donde se alienta nuevas y expansivos patrones de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde la gente aprende continuamente a aprender junta.

De acuerdo a la encuesta los empleados de Epico consideraron que su Escuela tiene Bajas características de una Organización Inteligente en un 28.8%, mediano en un 52.5% y Alta en un 18.6%. Por lo que, a pesar que la intensidad de las dimensiones grupales es menor a las dimensiones individuales. A nivel de Variable, los empleados perciben en su mayoría 52.5% (mediano) y 18.6% (alta) que su Organización tienen características de Organización Inteligente. Comparando estos resultado con un estudio Nacional previo, Pomajambo (2013), realizado en una institución educativa de primaria en la cual el porcentaje a favor de personas que consideraron que su Escuela era una Organización Inteligente fue del 69.9%. (Porcentaje a Favor: Categorías Siempre y Casi Siempre).

Tabla 47.

Análisis de la variable Organización Inteligente

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	17	28.8
Mediana	31	52.5
Alta	11	18.6
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.3.1.7. Variable Satisfacción Laboral.

La Variable Satisfacción Laboral, está definida como la actitud general de un empleado hacia su trabajo.

En Epico la Satisfacción Laboral de sus empleados, es Alta en un 30.5% y Mediana en un 64.4% de su Población. Además existe un 5.1% de empleados que indica tener baja satisfacción laboral. Por lo que los empleados de Epico se inclinarían a pensar en una positiva Satisfacción Laboral a la fecha.

Tabla 48.

Análisis de la variable Satisfacción Laboral

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	3	5.1
Mediana	38	64.4
Alta	18	30.5
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

4.3.1.8. Dimensión Condición Física y Material

La Condición Física y Material, son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Tabla 49.

Dimensión Condición Física y Material

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	7	11.9
Mediana	26	44.1
Alta	26	44.1
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Se puede observar que la percepción sobre la Dimensión condición física y material de los empleados de Epico se encuentra igual entre Mediana y Alta con 44,1% cada una y Baja en un 11,9%.

4.3.1.9. Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos

Los Beneficios Laborales y Remunerativos son el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Tabla 50.

Dimensión Beneficios Laborales y Remunerativos

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	26	44.1
Mediana	21	35.6
Alta	12	20.3
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

En Epico se observa que en la Dimensión Beneficios laborales y remunerativos poseen mayormente una Baja percepción al respecto (44,1%), seguido de una Mediana (35,6%) y Alta en 20,3%.

4.3.1.10. Dimensión Políticas Administrativas

Las políticas Administrativas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Tabla 51.

Dimensión Políticas Administrativas

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	4	6.8
Mediana	28	47.5
Alta	27	45.8
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

En lo que respecta a la Dimensión Políticas administrativas, el personal obtuvo una Mediana (47.5%) y Alta (45.8%) percepción. Muy por debajo se inclinó por una Baja percepción de esta dimensión (6,8%).

4.3.1.11. Dimensión Relaciones Sociales

Las Relaciones Sociales son el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Tabla 52.

Dimensión Relaciones Sociales

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	1	1.7
Mediana	38	64.4
Alta	20	33.9
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Los encuestados obtuvieron mayormente una percepción media, respecto a la Dimensión Relaciones Sociales (64,4%), Alta en un (33.9%) y Baja en un 1.7%. La mayoría considera entonces tener una positiva percepción en la obtención de Relaciones Sociales.

4.3.1.12. Dimensión Desarrollo Personal

El Desarrollo Personal, es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Tabla 53.

Dimensión Desarrollo Personal

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	2	3.4
Mediana	27	45.8
Alta	30	50.8
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Respecto a la Dimensión Desarrollo Personal, los empleados se inclinaron por una Alta Percepción (50.8%), seguido de una percepción Mediana (45.8%), concluyendo en un nivel Bajo en un 3.4%. Por lo que la mayoría considera tener un positivo Desarrollo Personal en Epico. (96.6%).

4.3.1.13. Dimensión Desempeño de las Tareas

Desempeño de las Tareas, es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Tabla 54.

Dimensión Desempeño de las Tareas

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	8	13.6
Mediana	31	52.5
Alta	20	33.9
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

En la Dimensión Desempeño de las Tareas, se observa que se obtuvo mayormente una percepción mediana con un 52.5% una alta valoración en un 33.9% y una percepción baja de un 13.6%.

4.3.1.14. Dimensión Relación Con la Autoridad

Relación con la Autoridad, es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas

Tabla 55.

Dimensión Relación con la Autoridad

<i>Categorías</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Baja	3	5.1
Mediana	27	45.8
Alta	29	49.2
Total	59	100.0

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Respecto a la Dimensión Relación con la autoridad los empleados respondieron mayormente poseer una Alta relación en un 49.2% seguido de una Mediana relación en un 45.8% y muy por debajo de una Baja relación en un 5.1%

Obtenidos los resultados, de manera independiente, de las dimensiones y sus respectivas variables bajo estudio, realizaremos una Tabla de contingencia con la cual podemos trabajar de manera cruzada con las variables para obtener otro tipo de información.

4.3.2. Tabla de contingencia

Variables Organización Inteligente y Satisfacción Laboral

Tabla 56.

Contingencia Organización Inteligente - Satisfacción Laboral

			Satisfacción Laboral			
			Baja	Mediana	Alta	Total
Organización Inteligente	Baja	Recuento	3	13	1	17
		% del total	5.1%	22.0%	1.7%	28.8%
	Mediana	Recuento	-	23	8	31
		% del total	-	39.0%	13.6%	52.5%
	Alta	Recuento	-	2	9	11
		% del total	-	3.4%	15.3%	18.6%
	Recuento Total		3	38	18	59
	% del total		5.1%	64.4%	30.5%	100.0%

Elaborado con programa Excel y SPSS V 15.

Con respecto a la percepción de parte de los empleados que Epico sea una Organización inteligente, tenemos que de manera baja es el 28.8%, Mediana el 52.5%, Alta el 18.6% de la población encuestada.

Por su parte con respecto al grado de Satisfacción Laboral de los Empleados de Epico, un 5.1% indicó que Baja, el 64.4% indicó que Mediana y el 30.5% Alta.

En otro tipo de análisis podemos indicar lo siguiente:

En la tabla también podemos ver que cuando los empleados perciben a Epico como una Organización Inteligente Baja (28.8%), el 22% de los mismos empleados manifiesta que su Satisfacción Laboral es Mediana.

Por otro lado cuando los empleados perciben a Epico como una Mediana Organización Inteligente (52.5%) el 39% de los mismos siente que tiene una Mediana Satisfacción Laboral en Epico.

Por último cuando el 18.7% de los empleados considera que Epico tiene en alto grado de las características de una Organización Inteligente, el 18.6% de los empleados considera tener una Alta Satisfacción Laboral en la Misma Escuela.

4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA

En esta sección realizaremos los test de Hipótesis para las hipótesis específicas y luego para la Hipótesis General en relación a lo indicado en la Matriz de Consistencia de este Estudio de Investigación.

La presentación comprenderá test de hipótesis, tablas de correlación y una breve explicación que nos ilustrarán si existe o no relación directa y significativa entre cada una de las dimensiones de la primera variable con la segunda variable y por último demostrar si existe o no relación directa y significativa entre la primera variable y la segunda variable y porqué.

Hipótesis Específica 1:

Existe una relación directa y significativa entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

A continuación la hipótesis específica la enunciaremos como una hipótesis Estadística:

H0: No hay correlación entre los modelos mentales y la satisfacción laboral

H1: Sí hay correlación entre los modelos mentales y la satisfacción laboral

Tabla 57.

Correlaciones Modelos Mentales – Satisfacción Laboral

		Modelos Mentales	Satisfacción Laboral
Modelos Mentales	Correlación de Pearson		.145
	**Sig. (bilateral)		.274
	N		59
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.145	
	Sig. (bilateral)	.274	
	N	59	

**p<.05 se rechaza hipótesis nula

Dado que el p-value 0.274 es mayor al alpha de tabla 0.05, no se rechaza la hipótesis Nula, por lo tanto, no hay correlación entre la Dimensión Modelos Mentales y la Variable Satisfacción Laboral.

Hipótesis específica 2:

Existe una relación directa y significativa entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

A continuación la hipótesis específica la enunciaremos como una hipótesis Estadística:

H0: No hay correlación entre dominio personal y la satisfacción laboral

H1: Sí hay correlación entre dominio personal y la satisfacción laboral

Tabla 58.

Correlaciones Dominio Personal – Satisfacción Laboral

		Dominio Personal	Satisfacción Laboral
Dominio Personal	Correlación de Pearson		.166
	**Sig. (bilateral)		.208
	N		59
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.166	
	**Sig. (bilateral)	.208	
	N	59	

**p<.05 se rechaza hipótesis nula

Dado que el p-value 0.208 es mayor al alpha de tabla 0.05, no se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto no hay correlación entre la dimensión Dominio Personal y la Variable Satisfacción Laboral.

Hipótesis específica 3:

Existe una relación directa y significativa entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna

A continuación la hipótesis específica la enunciaremos como una hipótesis Estadística:

H0: No hay correlación entre visión compartida y la satisfacción laboral

H1: Sí hay correlación entre visión compartida y la satisfacción laboral

Tabla 59.

Correlaciones Visión Compartida – Satisfacción Laboral

		Visión Compartida	Satisfacción Laboral
Visión Compartida	Correlación de Pearson		.669
	**Sig. (bilateral)		.000
	N		59
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.669	
	**Sig. (bilateral)	.000	
	N	59	

**p<.05 se rechaza hipótesis nula

Dado que el p-value 0.000 es menor al alpha de tabla 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, existiría correlación entre la Dimensión Visión Compartida y la Variable Satisfacción Laboral.

Hipótesis específica 4:

Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna

A continuación la hipótesis específica la enunciaremos como una hipótesis Estadística:

H0: No hay correlación entre aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral

H1: Sí hay correlación entre aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral

Tabla 60.

Correlaciones Aprendizaje en Equipo – Satisfacción Laboral

		Aprendizaje en Equipo	Satisfacción Laboral
Aprendizaje en Equipo	Correlación de Pearson		.645
	**Sig. (bilateral)		.000
	N		59
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.645	
	**Sig. (bilateral)	.000	
	N	59	

**p<.05 se rechaza hipótesis nula

Dado que el p-value 0.000 es menor al alpha de tabla 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto existiría correlación entre la Dimensión Aprendizaje en Equipo y la Variable Satisfacción Laboral.

Hipótesis específica 5:

Existe una relación directa y significativa entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

A continuación la hipótesis específica la enunciaremos como una hipótesis Estadística:

H0: No hay correlación entre pensamiento sistémico y la satisfacción laboral

H1: Sí hay correlación entre pensamiento sistémico y la satisfacción laboral

Tabla 61.

Correlaciones Pensamiento Sistémico – Satisfacción Laboral

		Pensamiento Sistémico	Satisfacción Laboral
Pensamiento Sistémico	Correlación de Pearson		.669
	**Sig. (bilateral)		.000
	N		59
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.669	
	**Sig. (bilateral)	.000	
	N	59	

**p<.05 se rechaza hipótesis nula

Dado que el p-value 0.000 es menor al alpha de tabla 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto existiría correlación entre la Dimensión Pensamiento Sistémico y la Variable Satisfacción Laboral.

Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre la Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna

A continuación la hipótesis general la enunciaremos como una hipótesis Estadística:

H0: No hay correlación entre la variable Organización Inteligente y la variable Satisfacción Laboral.

H1: Si hay correlación entre la variable Organización Inteligente y la Variable Satisfacción Laboral.

Tabla 62.

Correlaciones Organización Inteligente – Satisfacción Laboral

		Organización Inteligente	Satisfacción Laboral
Organización Inteligente	Correlación de Pearson		.696(*)
	**Sig. (bilateral)		.000
	N		59
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.696(*)	
	**Sig. (bilateral)	.000	
	N	59	

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

**p<.05 se rechaza hipótesis nula

Dado que el p-value 0.000 es menor al alpha de tabla 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, existiría correlación entre la Variable Organización Inteligente y la Variable Satisfacción Laboral.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

4.5.1. Hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1

No Existe una relación directa y significativa entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

En lo que respecta a este resultado indicaría que el tener o no modelos mentales o formas particulares de pensar, no influiría en la Satisfacción Laboral en Epico. Situación que contrasta con los resultados de la investigación realizada por Lee-Kelley, Blackman y Hurst (2007) en la que se determinó que existe una relación positiva entre los modelos mentales y Satisfacción Laboral.

Hipótesis Específica 2

No existe una relación directa y significativa entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

En el caso de los encuestados en Epico, la mayoría indicó que no manifiesta conductas de Dominio Personal, por lo tanto, dicha práctica o la falta de ella, podría vincularse con el hecho que no exista relación con la Satisfacción Laboral.

La situación anteriormente indicada contrasta con la Investigación llamada Una exploración de la relación entre organizaciones del aprendizaje y la retención de trabajadores del conocimiento, de Lee-Kelley, Blackman y Hurst (2007), que encontró que existía una relación positiva entre el dominio personal y la Satisfacción Laboral.

Podríamos indicar que el resultado encontrado en esta hipótesis contrasta con la evidencia Internacional, a la fecha, pero según la evidencia sería positivo desarrollar técnicas de dominio personal para la obtención de Satisfacción Laboral.

Hipótesis Específica 3

Existe una relación directa y significativa entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

Llamamos Visión Compartida a la disciplina que indica qué es lo que quisiéramos crear como un todo. A pesar que un 44% de los encuestados indica que nunca y casi nunca percibe el sentido de comunidad en la Escuela Profesional existe una relación directa y significativa entre la Visión Compartida y Satisfacción Laboral.

Esta situación se relaciona con Lee-Kelley et al (2007) que encontró la misma relación con respecto a la dimensión Visión Compartida y la Variable Satisfacción Laboral.

Otro autor, Erdem et al (2013), en su estudio “Relación entre la Organización del Aprendizaje y la Satisfacción Laboral de Profesores de Escuelas Primarias” en Turquía. Encontró a la visión compartida como una importante dimensión que explicaba el 36.3% de la varianza total en la Satisfacción Laboral de los profesores. Es decir era un importante factor en el desempeño de los profesores.

Los resultados indicados en esta dimensión van en línea con la evidencia internacional.

Hipótesis Específica 4

Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

En Epico más del 65% de los empleados indicaron que no desarrollaban trabajos relacionados a aprendizaje en Equipo, es decir aquél proceso de creación que resulta a través de la comunicación y colaboración entre empleados.

Sin embargo la relación entre aprendizaje en Equipo y Satisfacción Laboral es positiva.

Según un estudio de Herdem, Ilgan y Ucar (2013) se concluyó que tanto la visión compartida y el aprendizaje organizacional en equipo, como dimensiones del aprendizaje organizacional ocuparon el 36.3% del total de la varianza en la Satisfacción Laboral de los profesores, es decir son elementos que influyen en la variabilidad de la Satisfacción Laboral de los empleados.

Por otro lado según Cezmi (2013), en su investigación llamada “los efectos de la Percepción de Profesores de Ciencia de la Organización del Aprendizaje sobre la Satisfacción Laboral”, las dimensiones de aprendizaje en Equipo y el pensamiento sistémico, son las que más influyen para predecir la Satisfacción Laboral de los profesores.

Por lo indicado y a pesar de la evidencia internacional y la relación positiva que existe entre el aprendizaje en Equipo y la Satisfacción Laboral en Epico. Los empleados de la Escuela no perciben la realización de actividades en equipo.

Hipótesis Específica 5

Existe una relación directa y significativa entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

En el presente estudio el Pensamiento Sistémico lo perciben en un 32.2% el total de la Población de Epico, Aun así existe una relación directa y significativa con respecto a la Satisfacción Laboral.

De acuerdo a Cezmi (2013), en su investigación llamada “los efectos de la Percepción de Profesores de Ciencia de la Organización del Aprendizaje sobre la Satisfacción Laboral”, las dimensiones de aprendizaje en Equipo y el pensamiento sistémico, son las que más influyen para predecir la Satisfacción Laboral de los profesores.

Esta situación es interesante de analizar debido a que ésta organización es una organización que trabajo con profesores y entrega conocimiento, pero al parecer no lo utiliza para su propio beneficio.

4.5.2. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre la Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

Es importante señalar que una cantidad positiva (percepción alta y mediana) 71.2 % consideran a Epico como una Organización Inteligente. Por otro el 94.9% indica que se encontraba alto y medianamente satisfecho Laboralmente en Epico el año 2016. (ver tabla de contingencia).

Esto se ve respaldado por el test de Hipótesis realizado en la que se indica que existe una relación directa y significativa entre ambas variables.

En lo que respecta a otros estudios, existen algunos que respaldan los resultados obtenidos hasta ahora por la investigación, tal como vemos a continuación:

El Estudio “Learning Organization Practices and Job Satisfaction among Academicians at Public University de Murni, Nurul y Nor (2013). En dicho estudio se reveló la existencia de una relación positiva entre las prácticas de aprendizaje Organizacionales y la Satisfacción Laboral entre los académicos. Cabe señalar que en

el estudio aludido, se utilizó el modelo de Watkins and Marsick con 7 dimensiones de una Organización de Aprendizaje.

Por otro lado Dekoulu (2015) en su trabajo “Midiendo el impacto de la Organización del aprendizaje sobre la Satisfacción Laboral y el desempeño individual en el sector publicitario griego, indica que la Organización del aprendizaje tiene un impacto poderoso y positivo sobre las variables Satisfacción Laboral y desempeño Individual.

Por su parte Emami (2012), en un estudio sobre empresa pequeñas y medianas del sector de las tecnologías de información, planteó con respecto a la Cultura de Aprendizaje Organizacional que su efecto era moderado y positivo sobre la Satisfacción Laboral.

A continuación Lee Kelley, et al, indica que existe una relación positiva general entre Organización Inteligente y Satisfacción Laboral.

Por último, en otro estudio, Hatane (2015) indicó que el compromiso de los empleados en la Organización aumentará si la aplicación de la Organización Inteligente aumenta.

Por lo visto, en estos resultados relacionados con nuestra hipótesis general, la evidencia científica internacional al respecto está en relación con la de nuestra investigación. La organización Inteligente se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral, obviando diferencias organizacionales, tipos de liderazgo y diferencias culturales, nivel de conocimientos y prácticas administrativas.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Conclusiones específicas

- a. Se ha establecido que no existe relación entre los Modelos Mentales y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.
- b. Se ha establecido que no existe relación entre el Dominio Personal y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.
- c. Se determinó la relación entre la creación de la Visión Compartida y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.
- d. Se determinó la relación entre el Aprendizaje en Equipo y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

- e. Se ha determinado la relación entre el Pensamiento Sistémico y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

5.1.2. Conclusión general

Se ha determinado la relación directa y significativa de la Organización Inteligente y de la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el periodo 2016.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Recomendaciones específicas

1. Recomendar, a pesar de no haber relación, la importancia de desarrollar modelos mentales en la Dirección de Epico para respaldar el conocimiento y la recompensa hacia los trabajadores del conocimiento: profesores y administrativos.
2. El dominio Personal necesita ser adoptado como modo de enlazar las estrategias de recursos humanos y relacionarlos con los desafíos, visión compartida y desarrollo holístico de los sistemas entre los profesores de Epico.
3. La percepción y la utilidad de la visión compartida de los profesores debe ser aumentado. Por lo tanto la Dirección de Epico debería promover sus prácticas y la puesta en valor de dichas prácticas entre sus empleados y mejorar así la Satisfacción Laboral.

4. La percepción y utilidad del aprendizaje organizacional de los profesores debe ser incrementada. Por consiguiente la dirección de la Escuela debería promover en mayor medida estas prácticas para promover la Satisfacción Laboral entre sus empleados.
5. Epico debe Promover y generar políticas para incentivar el Pensamiento Sistémico, generando mayor productividad individual y grupal con lo que se generaría mayor Satisfacción Laboral, además de una mejora en la productividad organizacional de la Escuela como organización que trabaja con el conocimiento.

5.2.2. Recomendación general

La Escuela Profesional de Ingeniería Comercial como organización que trabaja y crea conocimiento con empleados del conocimiento, debe impulsar estrategias que se alineen a una nueva visión y misión considerando la importancia que tiene los atributos de una Organización Inteligente. Dichas estrategias, traducidas en políticas administrativas, reestructuraciones, incentivos, cursos y becas. Generarían mayor Satisfacción Laboral entre sus miembros, mejorando así la productividad y la calidad educativa, tanto de los individuos y la organización, para con su público objetivo: los alumnos y la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, S. (2012) Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. Identificador digital (URI): <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>
- Alvarez, D. (2007) Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana. Tesis para optar al Grado académico de Doctor. Identificador digital (URI): <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/560>
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review. (Mayo – Junio)
- Avalos, R. (2009). Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción Laboral del Personal Docente de la Institución Educativa Jorge Chávez de Tacna en el Año 2009. Tesis para optar al grado académico de Magister por la Universidad Privada de Tacna. Tacna.
- Balbaste, F. (2001). La Autoevaluación según los modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: una Investigación de carácter obligatorio. Tesis para optar al grado de Doctor por la Universidad de Valencia. España.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? Journal of Staff Development. 24 (1), 10-16. <http://learningforward.org/docs/jsd-winter-2003/brandt241.pdf?sfvrsn=2>
- Cáceres, L. (2015). Influencia de la Satisfacción Laboral de los trabajadores del área de operaciones en la Calidad del Servicio al cliente de la agencia Bolognesi del Banco de Crédito del Perú. Período 2013 - 2014. Tesis para optar a título profesional en la Universidad Privada de Tacna. Tacna.

- Castillo, C. Limón, C. (2006). Satisfacción Laboral relacionada con los servicios de hospedaje y alimentación y compromiso en el trabajo de los empleados de PEMEX, Plataforma.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/castillo_o_j
- Cezmi, A. (2013). The Effects of Science Teachers' Perception of Learning Organization on Job Satisfaction. *Anthropologist*, 16 (1-2), 395-404.
- Choo, W. (1999). La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. (Danil Rey Díaz, traductor). México, D.F. (trabajo original publicado en 1998): Oxford University Press.
- Córdova, C. (2008). Análisis de la Motivación y su relación con la Satisfacción laboral del personal de la Empresa Rico Pollo de Tacna en el 2008. Tesis para optar al grado académico de Magister por la Universidad Privada de Tacna. Tacna.
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning.
- Dawes, R. (2009). Theory of Word adjustment. Recuperado de: https://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf
- Del Moral, et al (2008). Gestión del Conocimiento. España: Paraninfo CENCAGE Learning.
- Dekoulou, P. Trivellas, P. (2014). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175 (2015), 367 – 375.
- Diccionario de la lengua española. Real Academia Española (2014) vigésimo tercera edición.
- Edmondson, A. et al (2008). Is Yours a Learning Organization?. *Harvard Business Review*, March 2008.

- Emami, R. Moradi E. Idrus, D. Almutain, D. (2012). Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs. *International Journal of Innovative Ideas* 12 (1), 8 – 23.
- Erdem, M. Ilgan, A. Ibrahim, H. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6 (1), 8 – 20.
- Fenwick, W. (2006) *Encyclopedia of educational leadership and administration*. (Volume 1 y 2). Thousand Oaks; California: Sage Publications.
- Hatane, S. (2015). Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 211 (2015), 619 – 628.
- Hernández, R., Fernández, C. y P. Baptista. (2014). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Lee-Kelley, L. Blackman, D. Hurst, J. (2007), An exploration of the relationship between learning organization and the retention of Knowledge workers, *The Learning Organization*, 14 (3), 204 - 221
- León, B. (2011) *Satisfacción Laboral en docentes de Primaria en Instituciones educativas Inclusivas – Región Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación.
- Página Web: http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2011_Le%C3%B3n_Satisfacci%C3%B3n-laboral-en-docentes-de-primaria-en-instituciones-educativas-inclusivas-Regi%C3%B3n-Callao.pdf
- Lizana, E. (2011) *La Gestión del Talento y Aprendizaje Organizacional en Organizaciones Inteligentes*. Tesis de Doctorado. Hemeroteca Universidad Privada de Tacna.
- Locke, E. (1968) What is Job Satisfaction?. *American Psychological Association*. (1 – 43). Recuperado de: <http://eric.ed.gov/?id=ED023138>

- Palma S. (2001) Factores de satisfacción laboral. Revista Debates n.º 3, Lima. Instituto de Ciencias y Tecnología U.R.P.
- Pomajambo, M. (2013). Estudio Descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador. Tesis para optar el grado de Magister por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Uri: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5016>
- Martinette, Cecil. (2002). Learning Organizations and Leadership Style. National Fire Education Projecto. (1 – 33).
- Mintzberg, H. (1981). Diseño Organizacional: ¿Vestir a la moda o con lo que nos quede mejor?. Harvard Business Review. (Enero – Febrero)
- Moreno, M. et al. (1999). La Generación de Conocimiento en la Organización: propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje. Management, 1 (1), 6 – 14.
- Murni, M. Nurul A. Nor, M. (2013). Learning Organization Practices and Job Satisfaction among Academicians at Public University. International Journal of Social Science and Humanity, 3 (6), 518 – 522.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Buenos Aires: Dircom.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Robles Rodríguez, J; (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; el caso de Cemex. El Cotidiano (130), 46-50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513006>
- Senge, P. (1990) La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la Organización Inteligente. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. Roberts, C. (2005). La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la Organización Inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Quarstein, V. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations* 45 (8), 859 – 873. DOI: 10.1177/001872679204500806.
- Unterrainer, C. (2013). Different Forms of Job Satisfaction: Does Job Satisfaction mean satisfied Employees?. *Psyke & Logos*. (34), 398 – 419.
- Vega, et al (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria* 16 (2), 61-76.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
- Yang, B. Watkins K. Marsick, V. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation. *Human Resource Development Quarterly*. 15 (1), 31 - 55.

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de Consistencia

Título: “La Organización Inteligente y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, Período 2016”						
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre la Organización Inteligente y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016?</p> <p>Problemas Específico</p> <p>a) ¿Qué relación existe entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016?</p> <p>d) ¿Qué relación existe entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016?</p> <p>e) ¿Qué relación existe entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación de la Organización Inteligente y la Satisfacción Laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar la relación entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016.</p> <p>b) Determinar la relación entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016.</p> <p>c) Determinar la relación entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016.</p> <p>d) Determinar la relación entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016.</p> <p>e) Determinar la relación entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el período 2016.</p>	<p>Hipótesis General Existe una relación directa y significativa entre la Organización Inteligente y la Satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad Privada de Tacna</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. Existe una relación directa y significativa entre los modelos mentales y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>2. Existe una relación directa y significativa entre el dominio personal y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>3. Existe una relación directa y significativa entre la creación de la visión compartida y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>4. Existe una relación directa y significativa entre el aprendizaje en equipo y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>5. Existe una relación directa y significativa entre el pensamiento sistémico y la satisfacción laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.</p>	<p>VARIABLE X1: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE</p> <p>VARIABLE X2: SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos mentales • Dominio personal • Visión Compartida • Aprendizaje en equipo. • Pensamiento sistémico. <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones Físicas y/o Materiales. • Beneficios Laborales y/o Remunerativos. • Políticas Administrativas. • Relaciones Sociales. • Desarrollo personal. • Desempeño de Tareas. • Relación con la Autoridad. 	<p>Tipo de Investigación Correlacional-explicativo (Sampieri, 2014: 98).</p> <p>Método de Investigación Cuantitativo</p> <p>Diseño de Investigación No experimental transeccional (Sampieri, 2014:154)</p> <p>Población 59 empleados de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>Muestra No se utilizó una muestra porque se encuestó a toda la población de empleados: 59 empleados.</p> <p>Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos Encuesta y cuestionario de percepción de Organización Inteligente y Satisfacción Laboral</p> <p>Escala de Medición del cuestionario: Para las dos variables en estudio: Escala Ordinal con valores 1 al 5 (para las dos variables) Para los ítems (indicadores) de la variable Organización Inteligente: Escala Ordinal Tipo Likert con valores de 1 al 5: Nunca = 1 punto / Casi Nunca = 2 puntos / A veces = 3 puntos / Casi Siempre = 4 / Siempre = 5 puntos Para los ítems (indicadores) de la variable Satisfacción Laboral: Escala Ordinal tipo Likert con valores de 1 a 5: Totalmente de acuerdo = 5 puntos / De acuerdo = 4 puntos / Ni acuerdo ni en desacuerdo (indeciso) = 3 puntos / En desacuerdo = 2 puntos / Totalmente en desacuerdo = 1 punto.</p> <p>Método de análisis de datos Programa Excel, SPSS V 15.</p>	

ANEXO 02: Matriz de Operacionalización de la Variable Organización Inteligente

VARIABLE X1: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE		
Organización del aprendizaje es la organización donde la gente continuamente expande su capacidad para crear resultados que ellos desean, donde se alienta nuevas y expansivos patrones de pensamiento, donde se libera la aspiración colectiva y donde la gente aprende continuamente a aprender junta. (Senge, 1990)		
DIMENSIÓN – DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS o PREGUNTAS
<p>1. Modelos mentales. Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para protegerse de las amenazas por situaciones de aprendizaje. 2. Presencia de «brincos de abstracción». 3. Capacidad de expresar lo que no piensa («lado izquierdo»). 4. Vinculación entre la indagación y la persuasión («indagación recíproca»). 5. Disposición por cambiar modelos mentales. 6. Correspondencia entre la teoría en uso y la teoría expuesta. 	<p>MM1, MM2 MM3 MM4 MM5, MM6 MM7 MM8</p>
<p>2. Dominio personal. Es el proceso por el cual los empleados continuamente clarifican y profundizan su visión personal, enfocan su energía, desarrollan la paciencia y una visión objetiva de la realidad. Los empleados aclaran que es lo que debe ser entendido como importante, buscan ser creativos y no reactivos, entienden su rol en la organización y provocan motivación desde las brechas encontradas en sus áreas de conocimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de objetivos personales (visión – propósito). 2. Coherencia entre las acciones y sus objetivos personales. 3. Reconocimiento de las debilidades personales. 4. Capacidad de mantener una tensión creativa. Mantener la visión y el compromiso con la verdad. 5. Valoración de la realidad como un aliado para alcanzar sus metas. 6. Capacidad de concentrarse en metas intrínsecas. (no secundarias) 7. Comprensión de las estructuras que subyacen los hechos. (Reconocimiento de conflictos estructurales) 8. Integración de la "razón intuición". 9. Reconocimiento de la influencia personal sobre el cambio de la realidad. 	<p>DP1 DP2 DP3 DP4, DP5 DP6 DP7 DP8 DP9 DP10 VC1 VC2 VC3 VC4 VC5 VC6 VC7 VC8</p>
<p>3. Visión Compartida. La visión compartida es la disciplina que proporciona las respuestas a la pregunta "¿Qué queremos crear?". Esto provee un sentido de comunidad y un marco de enfoque y aprendizaje a la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso con el sistema a largo plazo. 2. Conocimiento de la visión de la Escuela Profesional. 3. Orientación del trabajo al logro de tareas que apunten la visión. 4. Vinculación de las visiones personales con las de la Escuela Profesional. 5. Los directivos reflejan la visión de la Escuela Profesional en todas sus acciones. 6. Reconocimiento de la causa del cumplimiento de las tareas. (se cumplen por temor o aspiración) 7. Motivación a los pares para el cumplimiento de la visión de la Escuela Profesional. 8. Coherencia de las estructuras con el logro de la visión. 	<p>AE1, AE2 AE3 AE4, AE5 AE6, AE7 AE8 AE9, AE10</p>
<p>4. Aprendizaje en equipo. Este concepto engloba el proceso de creación que resulta por medio de la comunicación y colaboración entre empleados. El propósito de esto es alinear el pensamiento y las energías de los empleados para producir un aprendizaje colectivo que es más grande que la suma de las ideas individuales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de espacios para intercambiar información en condiciones adecuadas 2. Prevalece el diálogo a la discusión. 3. Capacidad para reflexionar sobre sus actos y pensamientos. 4. Adopción de posturas creativas y no reactivas al diálogo. 5. Presencia de ideas emergentes. 6. Negativa de expresar ideas por miedo a exponerse al error. 	<p>AE1, AE2 AE3 AE4, AE5 AE6, AE7 AE8 AE9, AE10</p>

Continuación...

VARIABLE X1: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE			
DIMENSIÓN – DEFINICIÓN	INDICADORES		ITEMS o PREGUNTAS
5. Pensamiento sistémico. Esta disciplina reconoce la naturaleza interrelacionada de los sistemas organizacionales y se enfoca en sistemas e interdependencias. Además, reconoce estructuras y patrones más complejos que son inherentes al proceso de los negocios. Esta disciplina llamada «la quinta disciplina», es el eje en el que giran los demás componentes de la organización inteligente, a través del aprendizaje organizativo.	1. Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer. Actitudes proactivas en la resolución de problemas. Capacidad de encontrar el origen del problema en hechos pasados no solucionados.		PS1, PS2, PS3
	2. Cuánto más se presione, más presiona el sistema. Presencia de realimentación compensadora. Presencia de acciones que, en busca de evitar un problema, lo acrecientan.		PS4, PS5
	3. El camino fácil lleva al mismo lugar. Búsqueda de soluciones a problemas empleando lo conocido, sin acudir a especialistas.		PS6
	4. Lo más rápido es lo más lento. Presencia de un crecimiento sostenido. Decisiones de crecimiento con bases reales al potencial de la Escuela Profesional.		PS7
	5. Principios de la palanca y ver estructuras más que hecho en un fenómeno. Sapiencia para poner correcciones en puntos adecuados al sistema.		PS8, PS9
	6. Capacidad de solucionar problemas observando las interacciones entre las áreas implicadas (a veces la totalidad del sistema)		PS10
	7. Capacidad de reconocer que, de alguna forma, todos somos parte del problema.		PS11

ANEXO 03: Matriz de Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral

VARIABLE X2: SATISFACCIÓN LABORAL		
<p>Definición teórica: satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. (Robbins, 2004:78). Definición práctica: son los resultados de la variable obtenidos en la investigación sobre satisfacción laboral, actitud del trabajador hacia su propio trabajo, evaluada en la percepción de los factores físicos, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempleo de tareas y relación con la autoridad (Palma, citado por León, 2011:43)</p>		
DIMENSIÓN - DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS o PREGUNTAS
<p>1. Condiciones Físicas y/o Materiales. Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.</p>	<p>1. Adecuada distribución física en el trabajo. 2. Satisfacción por el ambiente físico en el trabajo.</p>	<p>CFM1 CFM2, CFM3, CFM4, CFM5</p>
<p>2. Beneficios Laborales y/o Remunerativos. El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.</p>	<p>1. Satisfacción con el sueldo recibido por el trabajo realizado. Cumplimiento de expectativas económicas por el trabajo realizado.</p>	<p>BLR1, BLR2, BLR3, BLR4</p>
<p>3. Políticas Administrativas. El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.</p>	<p>1. Relación con el jefe Inmediato. 2. Satisfacción con los lineamientos administrativos de la Escuela Profesional. 3. Reconocimiento del trabajo adicional.</p>	<p>PA1 PA2, PA3, PA4 PA5</p>
<p>4. Relaciones Sociales. El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.</p>	<p>1. Ambiente laboral con los compañeros de trabajo. 2. Relación laboral con los compañeros de trabajo. 3. Unidad en el grupo de trabajo. 4. Relación del trabajo con la personalidad.</p>	<p>RS1 RS2, RS3 RS4 RS5</p>
<p>5. Desarrollo personal. Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.</p>	<p>1. Nivel de logro personal con el trabajo. 2. Identificación con la labor realizada. 3. Satisfacción personal por los logros en el trabajo. 4. Autorrealización por mi lugar de trabajo.</p>	<p>DEP1 DEP2, DEP3 DEP4 DEP5</p>
<p>6. Desempeño de Tareas. La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.</p>	<p>1. Valoración comparativa de tareas. 2. Conveniencia de la labor realizada. 3. trascendencia de la labor realizada. 4. satisfacción del trabajo realizado. 5. Motivación con el trabajo realizado. 6. Satisfacción con las actividades realizadas.</p>	<p>DT1 DT2 DT3 DT4 DT5 DT6</p>
<p>7. Relación con la Autoridad. La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.</p>	<p>1. Entendimiento con el jefe inmediato. 2. Accesibilidad del jefe inmediato. 3. Relación con la autoridad y la calidad del trabajo. 4. Entendimiento con los superiores. 5. Complacencia con el jefe inmediato. 6. Reconocimiento por parte del jefe inmediato.</p>	<p>RA1 RA2 RA3 RA4 RA5 RA6</p>

ANEXO 04: Cuestionario 01: Organización Inteligente

Estimado colega, el documento que tiene en manos es un cuestionario que forma parte de un estudio que busca reconocer y valorar el conocimiento individual y grupal de los miembros de su Escuela Profesional así como de recoger información sobre comportamientos, habilidades y competencias individuales y grupales, con el único fin de mejorar la gestión de su Escuela Profesional. Por lo tanto, su aporte es muy valioso para dicho fin. Agradecemos su colaboración anticipadamente.

Recomendaciones a seguir:

- a) Este instrumento es una encuesta que nos ayudará a realizar un diagnóstico en el campo de la gestión institucional; por ello, su información debe ser la más cercana a la verdad.
 - b) Sus opiniones permanecerán en el **anonimato** y se protegerá su confidencialidad.
 - c) Las respuestas deben ser aquellas ***donde usted tiene conocimiento por observación o experiencia directa de hechos que ocurren en su Escuela Profesional evitando la generalización, suposición o abstracciones.***
 - d) Es necesario que llene todos los datos personales.
 - e) ***Haga lo posible por responder todas las preguntas para que su encuesta sea totalmente válida.***
-

DATOS PERSONALES

- a) Género M ___ F ___
- b) Ciclos que enseña: I - ___ II ___ III ___ IV ___ V ___ VI ___ VII ___ VIII ___ IX ___ X ___
- c) Condición: Nombrado ___ Contratado ___
- d) Áreas que enseña /
Especialización: _____ / _____
- e) Nivel Académico/Profesión
_____ / _____
- f) Cargo que ocupa actualmente en la Escuela Profesional

- g) Años de experiencia en la docencia:

- h) Años laborando en esta Escuela Profesional

- i) Tiempo estimado: 20 minutos.

Por favor marque la alternativa que considere adecuada.

Nunca a.	casi nunca b.	a veces c.	casi siempre d.	Siempre e.
-------------	------------------	---------------	--------------------	---------------

1. MODELOS MENTALES									
PREGUNTAS					a.	b.	c.	d.	e.
MM1	¿Asiste a eventos de actualización y/o capacitación vinculadas a su desempeño laboral?								
MM2	¿Promueve las ideas innovadoras en relación con su trabajo en la Escuela Profesional?								
MM3	¿Se informa lo suficiente antes de tomar una decisión?								
MM4	¿Expresa directamente lo que piensa a sus colegas y superiores?								
MM5	¿Durante Una conversación Usted expresa sus ideas dando a conocer los informes que la sustentan?								
MM6	Cuando alguien expone una idea, ¿usted pregunta en qué informe sustenta esa afirmación?								
MM7	¿Presenta disposición para incorporar nuevas formas de pensar y hacer su trabajo?								
MM8	¿Existe coherencia entre lo que usted dice sobre cómo deberían hacerse las cosas y la forma como las hace?								
2. DOMINIO PERSONAL									
DP1	¿Tiene presente sus objetivos personales cuando toma decisiones?								
DP2	¿Las actividades que desempeña le ayudan a alcanzar sus objetivos personales?								
DP3	Cuando se propone realizar una actividad, ¿toma en cuenta sus limitaciones para tener éxito?								
DP4	Cuando se plantea una meta, ¿hace todo lo que está a su alcance por lograrla?								
DP5	Cuando una actividad no sale bien, ¿busca los errores en usted más que en los demás?								
DP6	Cuando quiere concretar uno de sus objetivos, ¿se pone al corriente de las oportunidades que existen en su comunidad para lograrlo?								
DP7	Cuando realiza una actividad, ¿concentra más su esfuerzo y tiempo en las tareas principales?								
DP8	¿Busca alcanzar sus metas para obtener los beneficios que ella implica (no por los castigos o sanciones)?								
DP9	¿Utiliza su experiencia personal para analizar situaciones que observa en la Escuela Profesional?								
DP10	¿Las acciones que usted realiza en la institución modifican, de alguna manera, su medio laboral?								
3. VISION COMPARTIDA									
VC1	¿Los miembros de la institución se comprometen voluntariamente con proyectos a largo plazo?								
VC2	Cuando se realiza una actividad, ¿los directivos y/o administrativos de esta institución tienen en cuenta la visión de la Escuela Profesional?								
VC3	¿Las actividades que realiza la Escuela Profesional son coherentes con los objetivos de esta?								
VC4	¿Las tareas que asumen las personas en la Escuela Profesional están relacionadas con sus objetivos profesionales?								
VC5	¿Las acciones por parte de la dirección responden a los objetivos de la Escuela Profesional?								
VC6	¿Las tareas se cumplen más por convicción, es decir teniendo en cuenta los objetivos y la visión de la Escuela Profesional que por evitar las sanciones?								
VC7	¿La Escuela Profesional motiva al logro de los objetivos de la misma?								
VC8	¿Las normas, reglamentos, leyes, etc de la Escuela Profesional ayudan al logro de los objetivos de la misma?								

4. APRENDIZAJE EN EQUIPO						
		a.	b.	c.	d.	e.
AE1	¿La Escuela Profesional brinda ambientes adecuados para intercambiar información?					
AE2	¿La Escuela Profesional brinda espacios de tiempo para el intercambio de información entre las personas que trabajan en ella?					
AE3	¿Existe un clima adecuado para intercambiar información entre las personas que trabajan en la Escuela Profesional?					
AE4	¿Las personas de esta Escuela Profesional son orientadas a reflexionar como algunas acciones llevaron al éxito o fracaso de una actividad realizada?					
AE5	¿Las personas de esta Escuela Profesional comparten las experiencias exitosas de otras instituciones?					
AE6	¿Las personas de esta Escuela Profesional manifiestan su opinión aunque el resto no esté de acuerdo con ellas?					
AE7	¿Las críticas en el desempeño laboral son tomadas como consejo para mejorar?					
AE8	¿La Escuela Profesional permite aprender y practicar experiencias exitosas de otras instituciones?					
AE9	En las reuniones con el personal de la Escuela Profesional, ¿se tratan los principales problemas?					
AE10	Cuando se hace una crítica a uno de los grupos de trabajo, ¿estos la asumen de forma constructiva?					
5. PENSAMIENTO SISTÉMICO						
PS1	¿Se busca solución a los problemas tan pronto éstos aparecen?					
PS2	En las reuniones, ¿se busca encontrar el origen de los problemas?					
PS3	¿Las soluciones que se dan a los problemas son acertadas, es decir, no son salidas momentáneas?					
PS4	Cuando una actividad es desarrollada en la Escuela Profesional y no tiene los resultados esperados, ¿se evalúa su continuidad antes de invertir más recursos en ella?					
PS5	¿En esta Escuela Profesional se buscan soluciones que eviten tener problemas en el futuro?					
PS6	Cuando se busca la solución a un problema, ¿la Escuela Profesional recurre a las personas más capacitadas?					
PS7	Cuando se asume la ejecución de un proyecto, ¿se toman en cuenta las capacidades de las personas y la Escuela Profesional para llevarlo a cabo con éxito?					
PS8	Cuando se analiza un problema, ¿se busca saber qué parte de la Escuela Profesional lo genera?					
PS9	Cuando se da una tarea, ¿se tiene en cuenta que las personas responsables tengan las herramientas necesarias para realizarla?					
PS10	Cuando se analizan soluciones, proyectos, propuestas y/o problemas de la Escuela Profesional, ¿Se observa la interacción entre ellos?					
PS11	En esta Escuela Profesional, ¿se sabe que, cuando ocurre un problema, no existe un solo responsable?					

Fuente: Pomajambo, M. (2013). Estudio Descriptivo de los componentes de la Organización Inteligente en una institución educativa pública e Villa el Salvador

Tesis para optar el grado de Magister por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Uri: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5016>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO

ANEXO 05: Cuestionario 02: Satisfacción Laboral SL-SPC

Escuela:

Edad:Tiempo de Servicios:
.....

Especialidad:

Universidad o Instituto donde estudió:

Alumnos a su cargo:

Fecha:

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral en la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial. Una vez que termines de contestar devuelve el cuestionario a la persona que aplicó la prueba.

Por favor lee cuidadosamente cada afirmación y marca en el espacio asignado en la hoja de respuesta, la letra que corresponda.

El inventario está compuesto por un total de 36 ítems, los cuales se presentan en una escala de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo
4. De Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

No escribas ni marques nada en este cuadernillo.

Por favor marque la alternativa que considere adecuada.

a. Totalmente en desacuerdo	b. En desacuerdo	c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	d. De acuerdo	e. Totalmente de acuerdo.
-----------------------------------	------------------------	---	------------------	---------------------------------

ITEM		a	b	c	d	e
1. DIMENSIÓN CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES.						
CFM1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
CFM2	El ambiente donde trabajo es confortable					
CFM3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
CFM4	El ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente con mis alumnos.					
CFM5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
2. DIMENSIÓN BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS.						
BLR1	Mi sueldo es bueno en relación a la labor que realizó.					
BLR2	Me siento bien con lo que gano.					
BLR3	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
BLR4	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
3. DIMENSIÓN POLITICAS ADMINISTRATIVAS						
PA1	Siento que recibo de parte del Director (a) de Escuela un buen trato.					
PA2	Tengo la sensación de que en mi Escuela Profesional se hace justicia.					
PA3	Me gusta mi horario.					
PA4	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
PA5	Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
4. DIMENSIÓN RELACIONES SOCIALES						
RS1	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
RS2	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
RS3	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
RS4	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
RS5	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5. DIMENSIÓN DESARROLLO PERSONAL						
DP1	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
DP2	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
DP3	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
DP4	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo con los alumnos de la Escuela de Ingeniería Comercial.					
DP5	La Escuela Profesional me hace sentir realizado (a).					

6. DIMENSIÓN DESEMPEÑO DE TAREAS.						
DT1	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
DT2	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
DT3	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
DT4	Mi trabajo me satisface.					
DT5	Me gusta el trabajo que realizo.					
DT6	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
7. DIMENSIÓN RELACIÓN CON LA AUTORIDAD						
RA1	El Director de Escuela (a), es comprensivo (a).					
RA2	Es grata la disposición del Director (a) de Escuela, cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
RA3	Llevarse bien con el Director (a) de Escuela beneficia la calidad del Trabajo.					
RA4	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
RA5	Me siento a gusto con el Director (a) de Escuela.					
RA6	Mí Director (a) de Escuela valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					
Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. Teoría e Investigación en Psicología, 9 (1), 27-34.						
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO						

ANEXO 06: Ficha Técnica del Cuestionario Organización Inteligente

Instrumento:	Cuestionario para recoger las percepciones de los componentes de las organizaciones inteligentes.
Autor:	Mario Aurelio Pomajambo Zambrano
Afiliación Institucional:	Pontificia Universidad Católica del Perú
Ámbito de aplicación:	Personal docente, administrativo y directivo del colegio Fe y Alegría de Villa el Salvador
Año:	2013
Objetivo:	Recoger las percepciones de personal directivo, administrativo y docente sobre los componentes de la organización inteligente en la institución educativa.
Población/muestra:	El cuestionario se aplicó a una <i>muestra</i> de 62 personas conformada por el total del personal directivo (la directora y las dos subdirectoradas), las dos secretarías, los dos asesores educativos, tres auxiliares, las dos profesoras de inicial, 20 docentes de primaria y 30 docentes de secundaria, lo que representa el 80,51% de la población(77 personas).
Número de ítem:	47
Fiabilidad:	Coeficiente Alfa de Conbrach de 0.8563,
Juicio de expertos:	El instrumento fue validado por dos expertos: Un psicólogo organizacional y una catedrática en metodología de la investigación; ambas personas con

grados de maestría y con experiencia en docencia universitaria.

Aplicación: Presencial

Tiempo para la aplicación: 20 minutos

Indicación de aplicación: Para que el cuestionario sea válido debe ser resuelto individualmente, todos los ítems deben estar marcados, se debe responder de acuerdo a lo observado o vivenciado en la institución evitando la generalización, suposición o abstracciones.

Estructura del cuestionario

Componente	Cantidad de Preguntas	ubicación
1. Modelos mentales	8	(1-8)
2. Dominio personal	10	(9-18)
3. Visión compartida	8	(19-26)
4. Aprendizaje en equipo	10	(27-36)
5. Pensamiento sistémico	11	37-47

Escala: De Likert

ANEXO 07: Ficha Técnica del Cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC

I. FICHA TECNICA

- a. Nombre del Test : Escala de satisfacción Laboral
- b. Nombre del Autor : Sonia Palma Carrillo.
- c. Particularidad : Instrumento de exploración Psicológico.
- d. Objetivo : Evaluar el nivel de satisfacción laboral de trabajadores.
- e. Año : 1999
- f. Estructuración : La prueba tiene 7 factores:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

Factor III: Políticas Administrativas

Factor IV: Relaciones Sociales

Factor V: Desarrollo Personal

Factor VI: Desempeño de Tareas

Factor VII: Relación con la Autoridad

II. CARACTERISTICAS DEL INVENTARIO

- a. Escala tipo lickert.
- b. Consta de 36 ítems.
- c. Administración: individual y colectiva.
- d. Tiempo: Aproximadamente 20 minutos..
- e. Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- f. Edad: 17 en adelante.
- g. Datos Normativos: Se utilizan los datos proporcionados por la muestra original (952 empleados), expresados en percentiles.

III. CALIFICACIÓN:

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo".

Los puntajes se asignan como sigue:

TA	Totalmente de acuerdo.	5 Puntos
A	De acuerdo.	4 Puntos
I	Indeciso.	3 Puntos
D	En desacuerdo.	2 Puntos
TD	Totalmente en desacuerdo.	1 Punto

En el caso de ítems negativos (aquellos que poseen un asterisco en la hoja de respuestas), invertir la puntuación antes de realizar la sumatoria total y por factores.

Para obtener puntajes parciales por áreas, tomar en cuenta lo siguiente:

Distribución de ítems:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales	1, 13, 21, 28, 32
Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2, 7, 14, 22
Factor III: Políticas Administrativas	8, 15, 17, 23, 33
Factor IV: Relaciones Sociales	3, 9, 16, 24
Factor V: Desarrollo Personal	4, 10, 18, 25, 29, 34
Factor VI: Desempeño de Tareas	5, 11, 19, 26, 30, 35
Factor VII: Relación con la Autoridad	6, 12, 20, 27, 31, 36

CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS ESCALA SL-SPC

SATISFACCIÓN LABORAL	FACTORES							P.T.
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Alta	23 ó +	18 ó +	23 ó +	19 ó +	29 ó +	29 ó +	29 ó +	168 ó +
Parcial Satisfacción Laboral	20 a 22	15 a 17	20 a 22	17 a 18	26 a 28	26 a 28	25 a 28	149 a 167
Regular	15 a 19	9 a 14	15 a 19	12 a 16	19 a 25	20 a 25	19 a 24	112 a 148
Parcial Insatisfacción Laboral	11 a 14	7 a 8	11 a 14	8 a 11	14 a 18	14 a 19	14 a 18	93 a 111
Baja	10 ó -	6 ó -	10 ó -	7 ó -	13 ó -	13 ó -	13 ó -	92 ó -

IV. INTERPRETACIÓN

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas Administrativas

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones Sociales

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo Personal

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de Tareas

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la Autoridad

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

V. BAREMOS:

Normas Percentilares Escala SL-SPC (Muestra = 952)

Pc	F A C T O R E S							Puntaje Total	Pc
	I	II	III	IV	V	VI	VII		
99	25	20	25	20	30	30	30	179	99
98	25	20	25	20	30	30	30	172	98
97	24	19	25	20	30	30	30	169	97
96	24	18	25	20	30	30	30	166	96
95	24	17	25	20	29	30	30	163	95
90	23	16	23	19	28	29	28	153	90
85	22	15	22	19	27	28	27	149	85
80	21	14	21	18	27	27	26	145	80
75	20	14	20	18	26	27	26	141	75
70	20	13	20	17	26	26	25	139	70
65	19	13	19	17	25	25	24	136	65
60	19	12	18	16	25	25	24	133	60
55	18	12	18	16	24	24	23	131	55
50	18	11	17	16	23	24	23	130	50
45	17	11	17	16	23	23	22	128	45
40	17	10	16	15	22	23	22	125	40
35	16	10	16	15	22	23	21	123	35
30	15	9	15	14	21	22	20	121	30
25	15	9	15	14	20	21	20	119	25
20	14	8	14	13	19	20	19	117	20
15	13	7	13	13	18	19	19	113	15
10	11	6	12	12	17	18	18	109	10
5	9	5	10	10	14	17	16	103	5
4	9	4	10	10	13	17	16	99	4
3	9	4	9	9	12	16	14	95	3
2	7	4	9	8	11	15	13	89	2
1	6	4	7	7	10	13	11	79	1
x	17.35	11.12	17.33	15.56	22.74	23.56	22.68	130.34	x
D.S.	4.31	3.71	4.23	2.93	4.59	3.42	4.19	18.51	D.S.

Fuente:

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.

ANEXO 08: Sustento de Validación de Cuestionarios por Expertos

ANEXO 09: Categorización de las Escalas de Valorización de las Variables y Dimensiones de la Presente Investigación según Marco Teórico Actual

1. ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

Modelos Mentales			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
19	23.2	1	Nunca
23.3	27.5	2	Casi Nunca
27.6	31.8	3	A veces
31.9	36.1	4	Casi Siempre
36.2	40.4	5	Siempre

Dominio Personal			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
34	37.2	1	Nunca
37.3	40.5	2	Casi Nunca
40.6	43.8	3	A veces
43.9	47.1	4	Casi Siempre
47.2	50.4	5	Siempre

Visión Compartida			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
19	23	1	Nunca
24	28	2	Casi Nunca
29	33	3	A veces
34	38	4	Casi Siempre
39	43	5	Siempre

Aprendizaje en Equipo			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
18	24.4	1	Nunca
24.5	30.9	2	Casi Nunca
31	37.4	3	A veces
37.5	43.9	4	Casi Siempre
44	50.4	5	Siempre

Pensamiento Sistémico			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
21	27.8	1	Nunca
27.9	34.7	2	Casi Nunca
34.8	41.6	3	A veces
41.7	48.5	4	Casi Siempre
48.6	55.4	5	Siempre

Organización Inteligente			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
134	153	1	Nunca
154	173	2	Casi Nunca
174	193	3	A veces
194	213	4	Casi Siempre
214	233	5	Siempre

2. SATISFACCIÓN LABORAL:

Condiciones Físicas y Materiales			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
9	12.2	1	Totalmente en Desacuerdo
12.3	15.5	2	En desacuerdo
15.6	18.8	3	Indeciso
18.9	22.1	4	De acuerdo
22.2	25.4	5	Totalmente de acuerdo

Beneficios Laborales y/o Remunerativos			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
4	7.2	1	Totalmente en Desacuerdo
7.3	10.5	2	En desacuerdo
10.6	13.8	3	Indeciso
13.9	17.1	4	De acuerdo
17.2	20.4	5	Totalmente de acuerdo

Políticas Administrativas			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
8	11.4	1	Totalmente en Desacuerdo
11.5	14.9	2	En desacuerdo
15	18.4	3	Indeciso
18.5	21.9	4	De acuerdo
22	25.4	5	Totalmente de acuerdo

Relaciones Sociales			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
7	10	1	Totalmente en Desacuerdo
11	14	2	En desacuerdo
15	18	3	Indeciso
19	22	4	De acuerdo
23	26	5	Totalmente de acuerdo

Desarrollo Personal			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
11	13.8	1	Totalmente en Desacuerdo
13.9	16.7	2	En desacuerdo

16.8	19.6	3	Indeciso
19.7	22.6	4	De acuerdo
22.7	25.5	5	Totalmente de acuerdo

Desempeño de Tareas			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
17	19.6	1	Totalmente en Desacuerdo
19.7	22.3	2	En desacuerdo
22.4	25	3	Indeciso
25.1	27.7	4	De acuerdo
27.8	30.4	5	Totalmente de acuerdo

Relación con la Autoridad			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
9	13.2	1	Totalmente en Desacuerdo
13.3	17.5	2	En desacuerdo
17.6	21.8	3	Indeciso
21.9	26.1	4	De acuerdo
26.2	30.4	5	Totalmente de acuerdo

Satisfacción Laboral			
Vmínimo	Vmáximo	Categorías	
77	95.2	1	Totalmente en Desacuerdo
95.3	113.5	2	En desacuerdo
113.6	131.8	3	Indeciso
131.9	150.1	4	De acuerdo
150.2	168.4	5	Totalmente de acuerdo