



# Universidad Católica de Santa María

## Escuela de Postgrado

### Maestría en Gerencia en Salud



## RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL MÉDICO DE LA MICRORED. CONO NORTE. TACNA, 2018

Tesis presentada por la Bachiller  
**Luque Pérez, Raquel Josefina**  
Para optar el Grado Académico de  
**Maestra en Gerencia en Salud**

**Asesora:**

Dra. Vargas de Flores, Dominga

**Arequipa-Perú**

**2019**

### DICTAMEN DE PROYECTO DE TESIS

**A** : **DR. JOSÉ A. VILLANUEVA SALAS**  
**Director de la Escuela de Postgrado**  
**Universidad Católica de Santa María**

**De** : **DR. GILBERTO RAFAEL GALLEGOS RAMOS**  
**Dictaminador del Proyecto de Tesis**

**Expediente** : **Boleta N°:**

**Bachiller** : **RAQUEL LUQUE PEREZ**

**Maestría** : **Gerencia en Salud**

**Proyecto** : **“RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL MEDICO DE LA MICRORED, CONO NORTE, TACNA, 2018”.**

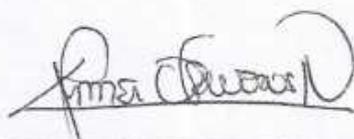
---

En concordancia con lo dispuesto por la Dirección de la Escuela de Postgrado, se ha procedido a revisar desde una perspectiva metodológica el Proyecto de Tesis, señalándose lo siguiente:

- 1.- La maestrista ha levantado las observaciones correspondientes.
- 2.- Este Proyecto de Tesis está apto para la sustentación correspondiente.

Atentamente,

Arequipa, 27 de Mayo del 2019.



**Dr. Gilberto Rafael Gallegos Ramos**  
**Dictaminador de Proyecto de Tesis**

### DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

A : Dr. Hugo Tejada Pradell  
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM  
DE : Dra. Teresa Chocano

**BORRADOR DE TESIS: "RELACION ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL MEDICO DE LA MICRORED. CONO NORTE. TACNA, 2018."**

MAESTRISTA : LUQUE PEREZ, Raquel  
FECHA : 27 de mayo del 2019

---

En concordancia con lo dispuesto por la Dirección de la Escuela de Postgrado, se ha procedido a revisar desde una perspectiva metodológica el Borrador de Tesis presentado, señalándose las siguientes observaciones.

- Revisar Caratula.
- Resumen y abstract las conclusiones debe ir corridas.
- Resultados: La fuente de las tablas de las variables cultura organizacional y nivel de satisfacción laboral debe colocarse instrumento aplicado por la investigadora.
- Antecedentes investigativos: Debe retirarse los del 2008.
- Metodología: Revisar técnica e instrumento.
- Falta la matriz de sistematización.

Subsanadas las observaciones puede pasar a sustentación.

Atentamente,



Dra. Teresa Chocano Rosas

**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRO EN GERENCIA EN SALUD**

A : Dr. José Villanueva Salas  
Director de la Escuela de Posgrado de la UCSM

DE : Mgter. Freddy Hernani Chávez

**BORRADOR DE TESIS: "RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL MÉDICO DE LA MICRORRED, CONO NORTE. TACNA. 2018".**

MAESTRISTA : LUQUE PEREZ, RAQUEL

FECHA : 24-05-2019

En concordancia con lo dispuesto por la Dirección de la Escuela de Postgrado, se ha procedido a revisar desde una perspectiva metodológica el Proyecto de Tesis presentado, señalándose las siguientes observaciones:

- Corregir en todo el documento el uso adecuado de mayúsculas.
- El marco teórico no toca puntos importantes como son los indicadores y subindicadores.

Subsanadas todas las observaciones del proyecto, el trabajo se encuentra apto para su sustentación.

Atentamente,



Mgter. Freddy A. J. Hernani Chávez

Dr. Freddy A. J. Hernani Chávez  
Médico Cirujano C.M.P. 39662  
Maestría en Gerencia en Salud E.N.A. 00276  
Auditor Médico E.N.A. 02566  
Coach Internacional Certificado I.C.C. 10840  
Post-Grado en Salud Ocupacional y Salud Pública



**Mi sincero agradecimiento a**

- Dios nuestro Señor
- La Escuela de Postgrado de la  
Universidad Católica de Santa  
María

**A mis padres Eulogio y Amanda  
por ser forjadores de mi  
formación profesional**



**A mi esposo Enrique  
Por su apoyo incondicional**

**A mi hijo Piero  
mi dedicación y esfuerzo**



**“Un hombre no está bien basta que  
no sea feliz, sano y próspero”**

**James Allen**

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT .....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	5
CAPITULO III. METODOLOGÍA .....	31
CAPITULO IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y COMENTARIOS .....	35
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	59
ANEXOS .....	62

## RESUMEN

El estudio de investigación: Relación entre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Médico de la Microred Cono Norte, tiene como objetivo principal: Establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal médico. Estudio realizado en el 2018.

El estudio de campo y de nivel relacional: se ha trabajado con dos variables: cultura organizacional y satisfacción laboral, con sus respectivos indicadores y subindicadores.

Como hipótesis se consideró la probabilidad de que entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal médico de la Microred Cono Norte de Tacna se dé una relación significativamente directa; como instrumento se usó cedula de preguntas aplicada para ambas variables a 24 médicos que laboran en la Microred del Cono Norte de Tacna.

Aplicados los instrumentos se obtuvo información, la que ha sido analizada e interpretada permitiendo abordar a las siguientes conclusiones: Los médicos que laboran en la Microred del Cono Norte de Tacna poseen en el 63% nivel alto de cultura organizacional en sus cuatro indicadores: relaciones y cooperación, responsabilidad laboral, identificación con la organización y toma de decisiones. El nivel medio lo poseen el 21% de los médicos investigados. Los profesionales médicos que laboran en la Microred del Cono Norte de Tacna, en más de la mitad (54%) refieren estar totalmente satisfechos en su centro de trabajo. El 25% refieren satisfacción en forma parcial y el 21% restante refieren insatisfacción en el trabajo. La relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral es significativamente indirecta.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional – Satisfacción laboral

## ABSTRACT

The research study: Relationship between the Organizational Culture and Labor Satisfaction of the Medical Staff of the Microred Cone North, has as main objective: To establish the relationship between the organizational culture and the satisfaction of the medical personnel. Studies carried out in 2018.

The field study and relational level: we have worked with two variables: organizational culture and job satisfaction, with their respective indicators and sub-indicators.

As a hypothesis, the probability was considered that between the organizational culture and the job satisfaction of the medical staff of the Tacna Micro-North Cone network a significantly direct relationship was established; the questionnaire applied to 24 doctors working in the Micro-Cone of the North Cone.

Once the instruments were applied, information was obtained, which has been analyzed and interpreted, allowing us to address the following conclusions: FIRST: The doctors who work in the Microcourse of the North Cone of Tacna, have a high level of organizational culture in the 63% of their four indicators: relationships and cooperation, labor responsibility, identification with the organization and decision making. The average level is held by 21% of the doctors investigated. SECOND: The medical professionals who work in the Microcourse of the North Cone of Tacna, in more than half (54%) report being totally satisfied in the work center. 25% report partial satisfaction and the remaining 21% report dissatisfaction at work. THIRD: The relationship between organizational culture and job satisfaction is significantly direct.

Keywords: Organizational Culture - Job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones empresariales están conformadas por diversas áreas, esto con el objetivo fundamental de alcanzar el éxito y ser altamente competitivas para tener el mejor posicionamiento en el mercado. Dentro de estas áreas están las directivas, las administrativas y las de producción, por lo que, en conjunto, el talento humano de los trabajadores difiere en cuanto a personalidad, actitud, desarrollo académico y valores, entre otros. Esto significa, que cada institución debe aprovechar estas diferencias para obtener el mejor desempeño de cada una de ellas. En el tiempo, los procesos de capacitación para el mejoramiento se han desarrollado con diferentes enfoques según su posicionamiento en el mercado. Asimismo, la globalización ha llevado a éstas a fortalecer cada uno de los procesos y el avance de cada uno de ellos a través de diferentes sistemas de monitoreo.

En este caso, nos referimos a la cultura organizacional y a la satisfacción del personal que deberán ser fundamentales y obligatorias para las empresas e instituciones.

Las instituciones de salud no se escapan de estos procesos y se considera que debe ser prioridad para ellas la aplicación de los mismos porque su misión y objetivos van en dirección a la prestación del servicio de salud a personas con desequilibrio en su salud. Por ello, es de suma importancia que la cultura organizacional esté bien establecida debido a que por medio de ella se define y se construye un temperamento y personalidad propia de la institución. Es necesario que los empleados se sientan identificados y puedan trabajar de una forma adecuada y a la vez satisfactoria para ellos mismos. Otro de los aspectos a medir en las instituciones, es la satisfacción laboral de los empleados, que sirve para determinar la importancia que el personal rinda como la empresa desea y se sienta satisfecho con su trabajo, por lo que se debe velar por la satisfacción de los trabajadores que reflejara resultados positivos en la institución. (1)

Situación que motiva la autora a realizar la presente investigación con la finalidad de conocer la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral del personal médico investigado.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

##### 1. Enunciado del Problema

Relación entre la Cultura organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Médico de la Microred. Cono Norte. Tacna, 2018

##### 2. Descripción del Problema

###### 1.2.1. Campo, Área y Línea de Investigación

Campo: Ciencias de la Salud

Área: Gerencia en Salud

Línea: Recursos Humanos

###### 1.2.2. Operacionalización de Variables

El estudio tiene dos variables

Variables	Indicadores	Subindicadores
Independiente Cultura Organizacional	1. Relaciones y Cooperación	1.1. Compromiso con la organización 1.2. Fomento de las relaciones interpersonales 1.3. Expectativa y misión de la organización 1.4. Dinamismo y emprendimiento 1.5. Cooperación de los trabajadores 1.6. El liderazgo como modelo de éxito laboral
	2. Responsabilidad laboral	2.1. Iniciativa 2.2. Innovación 2.3. Creatividad
	3. Identificación de la organización	3.1. Sentimiento de identidad 3.2. Cohesión en el trabajo 3.3. Cumplimiento de metas
	4. Toma de decisiones	4.1. Análisis de normas y reglas 4.2. Criterios para la toma de decisiones
Dependiente Nivel de Satisfacción laboral	1. Participación	1.1. Auto creciente profesional 1.2. Participación en la organización
	2. Prestaciones	2.1. Prestación del servicio 2.2. Supervisión 2.3. Remuneración 2.4. Control de la organización
	3. Factores intrínsecos	3.1. Condiciones físicas del entorno del trabajo 3.2. Cantidad y calidad de la producción

		<p>3.3. Seguridad y estabilidad 3.4. Relaciones con sus compañeros 3.5. Apoyo y respeto a sus superiores 3.6. Posibilidad de desarrollo personal y profesional 3.7. Reconocimiento por parte de los demás</p>
--	--	---

### 1.2.3. Interrogantes Básicas

- A. ¿Qué características presenta la cultura organizacional en la Microred del Cono Norte de Tacna?
- B. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal médico de la Microred Cono Norte de Tacna?
- C. ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral del personal médico de la Microred Cono Norte de Tacna?

### 3. Justificación del Problema

Los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación se resumen en:

- a. Relevancia Científico – Social, puesto que permitirá tener un nuevo conocimiento acerca de la relación de la organización en el desempeño laboral de la institución que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.

Asimismo, es importante debido a que contribuirá al conocimiento científico del problema de las organizaciones, pudiendo convertirse en una fuente de conocimiento y la generación de nuevas investigaciones. En cuanto a la relevancia académica, los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado. Asimismo, se observa la Relevancia Practico – institucional, porque el estudio permitirá valorar a los directivos y al personal médico sobre el nivel de relación de la

percepción de la cultura organizacional, así como la satisfacción laboral; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

El estudio es factible de realizarlo porque se cuenta con facilidades para desarrollarlo. La delimitación del trabajo se circunscribe a la Microred, Cono norte de Tacna.

En lo personal, motiva a la autora la realización del presente estudio es el deseo de aportar y obtener el grado académico de Maestra en Gerencia en Salud.

## **2. OBJETIVOS**

- A. Identificar el nivel de cultura organizacional del personal médico de la Microred Cono Norte de Tacna.
- B. Precisar el grado de satisfacción laboral en el personal médico con su quehacer profesional.
- C. Establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal médico de la Microred Cono Norte de Tacna.

## **3. HIPÓTESIS**

Dado que la cultura organizacional integra al personal bajo los objetivos institucionales, equipos de trabajo y reconocimiento de necesidades del personal.

Es probable que entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal médico de la Microred Cono Norte de Tacna se de una relación significativamente directa.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

##### 1.1. Cultura

La cultura ha sido nombrada como el conjunto de valores y normas que una persona tiene al interactuar con otras tomando en cuenta todos los beneficios y responsabilidades que la organización brinda a sus trabajadores para un buen desempeño.

La cultura es la respuesta que generaciones de personas han dado a los problemas que se le han planteado en el curso de su historia (Roncal y Guorón, 2002). Asimismo, la cultura desde el punto vista antropológico, se considera como el conjunto de rasgos distintivos que caracteriza un pueblo o una sociedad. (Chávez y Mendoza, 1999).

Definir la cultura en nuestro medio ha sido complejo, puesto que se maneja concepciones distintas y algunas veces equivocadas, por ejemplo, suele ser común que la mayoría de las personas indiquen que algunos poseen más de una cultura a comparación de otros, dependiendo del origen, posición social y el nivel de estudios. (Roncal y Guorón 2002).

Según Aragón (2001) la cultura es adquirida simbólica, general y específicamente, se encarga de abarcar todo por medio de la creatividad, y a su vez es singular, plural, objetiva y subjetiva. Se entiende que, la cultura se adquiere a través de la familia y de donde proviene. Es importante considerar también que la cultura de una persona, de una comunidad y de un pueblo en relación con otras culturas, se va enriqueciendo porque se ve en la experiencia de lo cotidiano, no hay cultura pura, porque no está aislada una de otras, de alguna manera cada una está influenciada por otra, porque la misma no es estática, es dinámica. (2)

Para Herrero (2002), la cultura es una abstracción, una construcción teórica que surge a partir del comportamiento de los individuos y de un grupo. Herrero explica que cada individuo tiene un mapa mental que guía su comportamiento, a esto le llama cultura personal. Asimismo, describe que la cultura de una sociedad está basada en la relación que tienen los mapas mentales individuales y esto determina las características a través de la observación del comportamiento (3).

## 1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional, se expresa en el comportamiento de la organización, por lo que la conducta que los individuos adopten en sus diferentes roles sociales o laborales dentro de la organización, es una manifestación de ésta. Una organización puede cambiar, pero ello no puede ser independiente de la totalidad social conformada en dicha organización, dado que una expresión de la unidad social y laboral en las organizaciones es la cultura.

El cambio o transformación organizacional no se puede realizar sin una modificación de los valores, actitudes y comportamientos de los funcionarios. La cultura organizacional trata sobre todo eso; es decir, refleja el comportamiento de la organización.

Tomando como referencia el postulado teórico de Edgar Schein, autor que concibe la cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Bajo este enfoque se presentan un conjunto de variables que determinan los factores fundamentales de la cultura organizacional, a

saber:

- Estructura y procesos
- Apoyo, identidad y comunicación
- Valores: tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo
- Valoración del centro de trabajo
- Satisfacción
- Orientación al cliente
- Orientación al personal
- Orientación a los resultados y a las prestaciones

Una cultura organizacional efectiva, es aquella que apoya las estrategias de la organización, y además se adapta al contexto competitivo y por lo tanto, le permite a la organización alcanzar la misión y los objetivos propuestos.

Una cultura organizacional adecuada es la que le permite a la organización lograr su misión, sus objetivos y metas, de tal manera que su teoría del negocio esté siempre sintonizada con el ambiente. Es decir, que una cultura organizacional sana es aquella que sirve para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, donde la motivación para el trabajo adecuado y eficiente surge de una profunda convicción en el sistema de valores forjados por todos los líderes y la comunidad organizacional (4).

Schein agrega a su concepción de cultura organizacional, un elemento básico para el análisis de ésta, el rol del dirigente. Éste es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional. Apunta que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez define o determina la actuación de la organización como un todo.

De ese modo, los mandos medios y altos de la organización están llamados a invertir gran parte de su tiempo en definir las líneas de acción que deberán orientar el quehacer organizacional. Para ello deberán tener claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de diseñar metas precisas y evaluables.

El liderazgo que deben ejercer los mandos medios y altos de una organización debe estar acompañado de proyectos y tarea definidos en función de las necesidades que es necesario satisfacer para cumplir con la misión y los propósitos organizacionales.

En ausencia de tal tipo de ejercicio o capacidad de dirección, las organizaciones se constituyen en fines en sí mismos, carentes de objetivos claros. Dicha situación es una condición no deseada, pues limita el potencial organizacional y personal, llevando a la desmotivación por falta de estímulos necesarios hacia la productividad y el logro.

En un contexto de alta competitividad y de importantes limitaciones presupuestarias, ni las empresas privadas ni las organizaciones públicas pueden garantizar su permanencia, si no cuentan con un sistema que defina los objetivos y evalúe los resultados. Ahora bien, esos resultados no solo deben buscarse por el afán de cumplir metas preestablecidas, sino también se trata de aportar resultados que se integren con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, los que al final del proceso buscan la satisfacción del mercado o población meta, llámese a este cliente, usuario o personas. (5)

### **1.3. Desarrollo de la Cultura Organizacional**

Rossi y O'Higgins (1980) indican que, las investigaciones realizadas dentro de las organizaciones relacionadas con el tema de cultura han tenido una larga trayectoria. De acuerdo con la antropología, la cultura es una manifestación y expresión de la parte inconsciente de nuestra

mente.

Smircich (1993) describe que la cultura de la organización es transmitida a sus colaboradores introyectando valores, normas y formas de actuar que quedan en el subconsciente del mismo y que las proyecta a través de su desempeño.

El *boom* de las investigaciones sobre cultura organizacional se dio en los años 80's, como una variable administrable que explica el comportamiento social de la organización en la cual se busca un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la realidad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1994). Cuando la cultura organizacional es utilizada como un mecanismo regulador o de integración de una estructura social determinada, está compuesta de ciertos elementos tales como patrones de creencias, valores y normas. En conjunto, estos elementos son un buen medio para que los miembros se identifiquen con la filosofía de la organización, legitimen sus actividades y socialicen a los nuevos miembros.

Wilkins y Ouchi establecieron que la cultura es un factor fundamental para la correcta dirección de las organizaciones y además permite actuar de forma racional. (6)

Deal y Kennedy coinciden al señalar que una cultura fuerte es un recurso para alcanzar el éxito en las empresas. Cuando se menciona la existencia de una cultura fuerte se refiere a que los valores y normas de conducta están profundamente arraigados y son difíciles de eliminar.

Como mencionan anteriormente Wilkins y Ouchi, Deal y Kennedy, la cultura en una organización es de suma importancia porque permitirá a las instituciones o empresas reforzar sus valores, normas y lo más importante la correcta dirección en sus objetivos.

En diferentes investigaciones se menciona que la existencia de una cultura fuerte dentro de las organizaciones está destinada al éxito. Se observa a ésta como un elemento que mantiene a la organización unida.

(7)

#### **1.4. Importancia de las Culturas Organizacionales**

Según Davis y Newstrom (2001), las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados con sus tareas.

Por otro lado atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir (6).

#### **1.5. Características de las culturas organizacionales**

Cada una de las organizaciones posee una historia, patrones de comunicación, procedimientos y sistemas, declaraciones de visiones y misiones, mitos propios y anécdotas, los que, conforman y son la base de su cultura y las hace únicas. Una de las características definitorias de la mayoría de las culturas es que se les concibe como representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa gracias a su tendencia a atraer y retener a personas acordes con sus valores y

convicciones.

Estos autores también indican que ninguna cultura es mejor que otra debido a que todo depende del tipo de industria, competencias, metas, valores, y organización interna. Cuando los elementos están integrados y son coherentes es más fácil reconocer las culturas. Las culturas evolucionan directamente desde la alta dirección, cuyo discurso puede ejercer una poderosa influencia sobre los empleados.

Siguiendo la línea de Davis y Newstrom una cultura puede prevalecer a lo largo de una organización y tener subculturas. Asimismo la cultura puede tener diversa intensidad que puede ser fuerte o débil influyendo para esto el comportamiento de los empleados, sus convicciones y valores básicos. Ellos describen diez características de la cultura que son las siguientes:

- Distintividad
- Estabilidad
- Índoles implícita
- Simbolismo
- Ninguna es “mejor”
- Integración
- Aceptación
- Reflejo de la dirección
- Subculturas
- Diversa intensidad

La cultura se considera como el conjunto de rasgos distintivos que caracteriza un pueblo o una sociedad. Esto lleva a reconocer que toda organización debe contar con una cultura bien fundamentada y clara que sirva de beneficio para los colaboradores y la propia institución, permitiéndole a esta última un desarrollo fundamental para así poder cumplir los objetivos organizacionales. (8)

Otro aspecto importante que debe ser permanente dentro de los procesos de una institución u organización es la medición de la cultura organizacional porque esto les permite conocer la situación actual y prever mejoras continuas, por lo que a continuación se desarrollan las diferentes maneras que presentan algunos autores (8)

### 1.6. Tipos de culturas organizacionales (9) (10) (11)

Hellriegel (2008) indica que los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón distinto de cada organización de la misma manera que la personalidad es propia de un individuo. No obstante, del mismo modo que es posible clasificar a individuos que poseen características similares, puede describirse varios tipos generales de culturas organizacionales, tales como:

- **Cultura burocrática**

En este tipo de cultura hay una organización cuyos empleados valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar de operación y la coordinación jerárquica posee una cultura burocrática. Los intereses a largo plazo de una burocracia son la predictibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros valoran altamente la estandarización de los bienes y del servicio al cliente. Los administradores conciben su papel como el de coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, responsabilidades y autoridad de todos los empleados están claramente definidas; las abundantes reglas y procesos se recogen en gruesos manuales, y los empleados están convencidos de que su deber es cumplir el manual y seguir los procedimientos establecidos.

- **Cultura de clan**

En esta cultura la tradición, lealtad, compromiso personal, amplia

socialización, trabajo en equipo, autodeterminación e influencia social son los atributos principales. Los miembros de esta cultura aceptan que sus obligaciones van más allá del simple intercambio de trabajo por salario, saben que sus contribuciones a la organización pueden exceder todo acuerdo contractual. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan consigue la unidad mediante un largo y exhaustivo proceso de socialización. Los integrantes más antiguos funcionan como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización a lo largo de sucesivas generaciones. El clan está consciente de su historia particular y a menudo documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones en varios ritos. Se estima en mucho la declaración pública de los valores que profesa. Los miembros comparten la misma imagen de estilo y forma de conducta de la organización.

Los miembros de una cultura organizacional de clan comparten una sensación de orgullo por pertenecer a ella, su identificación es muy profunda y reconocen sus interdependencias. El patrón de ascenso profesional por entre las filas resulta en una extensa red de relaciones con colegas cuyas trayectorias se entrecruzan y quienes comparten experiencias similares. La comunicación, la coordinación y la integración se facilitan gracias a la existencia de metas, percepciones y tendencias conductuales compartidas.

- **Cultura emprendedora**

Por medio de esta cultura se cultivan altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos que caracterizan a la cultura emprendedora. En ella prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Esta cultura no sólo

reacciona rápidamente a cambios en el entorno, sino que además genera cambios. Eficacia significa ofrecer nuevos y excepcionales productos a fin de crecer velozmente. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad a fomentar el crecimiento, son por lo tanto motivo de aliento y retribución.

- **Cultura de mercado**

A esta cultura la caracterizan el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero y de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado). En la organización se imponen una intensa competitividad y la orientación a las utilidades. En una cultura de mercado, las relaciones entre individuos y organización son contractuales, esto es, las obligaciones de cada parte se determinan de común acuerdo con toda anticipación. En este sentido, la orientación al control formal es sumamente estable, el individuo es responsable de ciertos niveles de desempeño mientras que la organización promete a cambio un nivel específico de retribuciones. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución de acuerdo con lo previsto en un programa convenido. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente especificado. La organización no promete (ni siquiera implícitamente) seguridad; el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad. El contrato, que se renueva anualmente en caso de que cada parte cumpla satisfactoriamente sus obligaciones, es utilitarista, ya que cada parte se sirve de otra en beneficio de sus metas. En lugar de promover un sentido de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a sus miembros a perseguir metas financieras propias y a ayudarse entre sí a conseguirlas. Por ejemplo, el vendedor que incrementa sus ventas obtendrá más

dinero y la empresa ganará más utilidades gracias al mayor volumen de ventas del vendedor.

Como conclusión se puede decir que tanto la cultura organizacional como los tipos de cultura identificados sean conocidos, estudiados y aplicados por los responsables del talento humano que llevarán a la empresa o institución a un máximo desarrollo organizacional.

En este sentido, cabe definir los componentes esenciales de la cultura organizacional.

## **1.7. Componentes de la cultura Organizacional**

### **A. Relaciones y cooperación**

El termino relaciones y cooperación hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la administración interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones del trabajo. Así mismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones.

En un sistema de relaciones laborales se incorporan valores en la gestión administrativa como:

- El compromiso con la organización.
- El fomento de las relaciones interpersonales.
- Expectativa y misión de la organización.
- Dinamismo y emprendimiento.
- Cooperación de los trabajadores.
- Liderazgo como modelo de éxito laboral.

### **B. Responsabilidad laboral**

Si solo trabajamos en busca de más y más salario, es decir, de más y más responsabilidades, puede llegar un momento en el momento en que nos saturemos. Dejaremos de lado más importantes y al final no podremos disfrutar tanto como queríamos de la vida. Es posible

que entremos también en un estado de procrastinación que consiste en atender tareas más agradables por sobresaturación de las importantes. Sería un buen momento pensar si lo que realmente estamos saturados de trabajar para terceras partes; y lo que deseamos es ser nuestros propios jefes. No a todas las personas les pasa esto, claro que no; incluso tampoco a todos los emprendedores (pues muchos se han visto abocados a emprender debido a la crisis y/u otros motivos).

Obviamente, un líder debe ser consciente de sus capacidades. También cualquiera de nosotros aunque no ejerza los valores del liderazgo en el grupo o empresa, debemos esforzarnos por mejorar cada día pero sin obsesionarnos. Pararnos a reflexionar sobre nuestra importancia para la empresa y sobre todo, debemos estar cómodos con nuestro trabajo. Debe ser algo que nos guste y nos permita sentirnos satisfechos con nosotros mismos, debe ser el resultado de la aplicación del pensamiento crítico y creativo que nos permita innovar y crecer.

En más de una ocasión tendremos que hacer oídos sordos a aquellas personas que busquen dañarnos o desmotivarnos y seguir adelante con nuestras metas, cuya que con tiempo y con esfuerzo, todos podemos alcanzar nuestros propósitos e ir sumando responsabilidad y responsabilidades en el trabajo y por consiguiente, satisfacción.

### **C. Identificación de la organización**

Los trabajadores que se sienten más unidos a su organización practican la lealtad y la confianza en la calidad en su trabajo, en el compromiso para con las diversas situaciones, liderazgo, asignaciones, representaciones. La cohesión conlleva a los trabajadores al cumplimiento de metas con un quehacer profesional transparente y con el cumplimiento de normas y reglas formales.

## D. Toma de decisiones

Para alcanzar progreso y desarrollo empresarial, la toma de decisiones proporcionadas y objetivas es fundamental. Decisiones dirigidas al mejoramiento de la productividad y sostenibilidad de la imagen de la organización. En este proceso, la organización se destaca por su eficiencia, control y desarrollo de las funciones.

## 2. SATISFACCIÓN LABORAL

Comprender el comportamiento de una organización nunca antes ha suscitado tanta importancia como en las épocas actuales. En la actualidad reestructurar empresas y reducir costos son considerados factores de productividad; la competencia a nivel mundial requiere de los trabajadores mayor flexibilidad y aprendizaje para enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En otras palabras, el comportamiento organizacional afronta muchos retos y tiene a la vez muchas oportunidades en estos tiempos.

Quienes conforman las organizaciones, se preocupan por la mejora de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

Bajo este contexto referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada

satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial (11)

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Una de las principales definiciones sustenta que, “la satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañerismo). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecúa a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos”.

Las 7 dimensiones de la satisfacción laboral: significación de la tarea, condiciones laborales, reconocimiento personal, beneficios económicos, políticas administrativas, relaciones interpersonales y relación con la autoridad.

La dimensión significación de la tarea consiste en la disposición al trabajo de acuerdo a atribuciones relacionadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte materia. Es decir, media una

serie de situaciones en cuanto al cumplimiento y la responsabilidad asignada es llevada a cabo en concordancia con sentimientos específicos que van a conllevar en una mejora tanto propia como institucional.

La dimensión condiciones laborales resulta en la evaluación del trabajo en función a la existencia de o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral. Es decir, un examen enfático en lo que respecta al cumplimiento de las directivas institucionales establecidas en una organización.

La dimensión reconocimiento personal viene a estar constituida por la tendencia evaluativa del trabajador en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo con respecto a logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos.

La dimensión beneficios económicos concierne en su definición como la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo de la tarea asignada. Aquí se halla uno de los aspectos que en diversas investigaciones han confluído en entender que el aspecto económico es uno de los más apreciados por la masa laboral y es el motivo principal en gran parte de ellos de mayor satisfacción.

La dimensión políticas administrativas consiste en el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. En este aspecto se confiere especial atención entre la conformidad de los trabajadores con las políticas de las organizaciones.

La dimensión relaciones interpersonales viene a ser el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. Es decir, la apreciación y la satisfacción dentro del contexto laboral a través de las relaciones interpersonales.

La dimensión relación con la autoridad hace evidente la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Esta dimensión resulta ser sumamente importante y aquí cuenta mucho el tipo de trato que adoptan algunas empresas a través de sus representantes gerenciales, antiguamente patriarcales y verticales y con una tendencia actual a una relación de tipo horizontal lo que ha mejorado en sobremanera los resultados dentro del eje satisfacción laboral (12).

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el

trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

La satisfacción laboral es un estado que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, proactivo y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la organización y que cumplirá con los altos índices de producción. A continuación, se desarrollará las definiciones y estudios que diferentes autores han realizado sobre este tema.

Davis y Newstrom, definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

1. Participación a través de la dedicación al trabajo, intervención en la toma de decisiones en la resolución de conflictos.
2. Prestaciones mediante cumplimiento laboral, comprensión de la supervisión, obtención de remuneraciones adecuadas, insentivas.
3. La satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) como: “el grado en el cual los trabajadores experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p 118). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido (13).

Por otro lado, Davis y Newstrom estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo” (p. 246). Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción)

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo” (p.121). En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

### **3. Factores intrínsecos que favorecen**

Según Robbins la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración y grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly, los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor

y compañeros.

Fernández-Ríos considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo (14).

A continuación se definen los siete factores intrínsecos que menciona el citado autor:

- **Retribución económica:** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- **Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los

supervisores y gerentes de la organización.

- **Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- **Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción (15).

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

### 3.1. Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso se ve muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad y su índice de ausentismo y rotación. (14)

#### A. Satisfacción y productividad

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. (Robbins, 2004)

#### B. Satisfacción y rotación

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas

que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional.

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación, de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

Un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. El grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. Debido a que la organización hace esfuerzos considerables para conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc. Todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo, la organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar.

(15)

### 3.2. Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren pagar sus experiencias positivas. En congruencia con esta manera de pensar, los primeros análisis del comportamiento ciudadano organizacional (CCO) daban por hecho que había un vínculo estrecho con la satisfacción.

De acuerdo con las pruebas más recientes la satisfacción influye en el CCO, pero a través de la aplicación de justicia. Hay una relación general modesta entre la satisfacción con el trabajo y el CCO. Básicamente, la satisfacción se reduce a las ideas sobre resultados.

Si el trabajador no está de acuerdo con su supervisor en que son justos los procedimientos de la organización y los tabuladores de salario, su satisfacción no será mucha. En cambio, si le parece que los procedimientos y los resultados son justos, se siente confiado. Cuando un empleado confía en su patrón, está más dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto.  
(15)

### 3.3. Niveles de satisfacción

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en qué grupo son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la empresa. (Robbins, 2004)

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además

tienden a estar más satisfechas con su trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipos en grupos pequeños.

Por lo que se puede concluir que toda organización e institución debe medir constantemente la cultura organizacional y la satisfacción laboral porque esto permitirá contar con un plan de mejora continua y de capacitación para que el recurso humano sea más productivo, beneficiando así a la organización e institución cumpliendo además con la misión y objetivo de las mismas.

En Guatemala la cultura organizacional y la satisfacción han sido pocas medidas en las Instituciones Hospitalarias por lo que será de suma importancia el contar con resultados de esta categoría en un Hospital de tercer nivel de atención donde las áreas que lo conforman son múltiples y complejas y que trabajan hacia un objetivo, que es alcanzar la satisfacción del usuario con un compromiso moral y ético. (16)

### **31. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Tomando como base el tema de estudio, se encontraron investigaciones nacionales e internacionales que se relacionan con la presente investigación.

#### **a. A nivel internacional**

- Alvarado, Jorge A. (2014) Colombia. Condiciones organizacionales que fomenten la toma de decisiones éticas, mediante su institucionalización. El presente estudio se realizó en el Hospital Privado San Rafael, de la ciudad de Quetzaltenango. Conclusión: Los comportamientos empresariales éticos, constituyen medios para

construir una organización estable y prospera, el comportamiento no ético puede repercutir en conflictos y problemas, tanto internos como externamente. (17)

- García Teodoro. (2014) Guatemala. Tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjeta de crédito de un banco guatemalteco. De acuerdo a los resultados obtenidos logró determinar que el tipo de cultura organizacional predominante en el canal de ventas es: Cultura Comunal, la cual puede hacer a las empresas tremendamente efectivas y a las personas que trabajan en ellas inmensamente realizadas. En el caso de la tendencia, se identificó que la cultura comunal del canal de ventas es: Positiva. Las relaciones y el compromiso con la empresa son sanos. (18)

**b. A Nivel Nacional**

- Arboleda, Simón. Lima (2017) Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de enfermería del Servicio de Medicina del Hospital Alberto Sabogal Sologuren. Desarrolló un estudio cuantitativo, transversal, observacional y prospectivo, de método hipotético deductivo y diseño no experimental, de nivel correlacional en una población de 58 profesionales y no profesionales. Concluyo que existe relación significativa moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de enfermería (valor  $p < 0,01$ ; Rho de Spearman: 0,602) (19)
- Chinga, Rosa, Trujillo (2017). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores sanitarios. Se concluyó que el CO en sus dimensiones: potencial humano, cultura organizacional y diseño organizacional tuvo relación significativa con el DL. El nivel del CO fue aceptable y el nivel del DL, alto, de ellos se tuvo que el 27% de los encuestados percibieron que el CO es adecuada cuando el DL es alto, respecto al grado de correlación determinada por el Rho de Spearman

ésta fue de 0,414 lo que significa la existencia de una moderada relación positiva, frente al  $p < 0,05$ , evidenciado relación directa entre ambas variables. Llegó a concluir que existe evidencia de la asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de salud. (20)

- Vallejos, Alejandro, Lima (2017). Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres. Se concluyó que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, siendo que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.701 lo que representó una alta relación entre las variables. (21)
- López A. Lima (2016) Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica A. Concluyó que existe una vinculación causa – efecto significativa ente el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica A. (22)
- Munayco V. Lima (2016). Competencias genéricas y el rendimiento laboral de 34 enfermeras del servicio de pediatría del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren en el Callao mediante un estudio transversal – correlacional. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la lista de cotejo, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto fue usado un instrumento de diseño propio del investigador. Se concluyó en la existencia de relación positiva entre las competencias genéricas y rendimiento laboral del personal (23).

### c. A nivel local

- Palacio, F. Tacna (2016). Relación existente entre el CO y la SL de los usuarios internos de la hospitalización del Hospital de la Solidaridad. Se concluye que existe relación significativa entre Rho de Spearman = 0,583 que demostró una relación positiva, con correlación moderada

( $Rho = 0,583 < \alpha = 0,05$ ). Se concluyó que el CO y la SL del usuario interno fueron moderadas (24).

- Araujo, Adrián. Tacna (2015). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal del Centro de Atención Primaria Nivel I-3. Concluyo que existe relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal sanitario (25).



## CAPITULO III METODOLOGÍA

### 1. TÉCNICA E INSTRUMENTO

#### 1.1. Técnica

La técnica que se usará es el Cuestionario.

#### 1.2. Instrumento

Como instrumento se utilizarán una Cédula de Preguntas para ambas variables, haciendo uso del Cuestionario de medición de la Universidad Cesar Vallejo de Lima. 2018.

#### 1.3. Cuadro de coherencias

Variables	Indicadores	Subindicadores	Escala de medición	Rango	Ítems
Independiente Cultura Organizacional	1. Relaciones y Cooperación	1.1. Compromiso con la organización 1.2. Fomento de las relaciones interpersonales 1.3. Expectativa y misión de la organización 1.4. Dinamismo y emprendimiento 1.5. Cooperación de los trabajadores 1.6. El liderazgo como modelo de éxito laboral	Ordinal	Alto (96–64 pts.)	1 – 6
	2. Responsabilidad laboral	2.1. Iniciativa 2.2. Innovación 2.3. Creatividad		Medio (63–32 pts.)	7 – 12
	3. Identificación con la Organización	3.1. Sentimiento de identidad 3.2. Cohesión en el trabajo 3.3. Cumplimiento de metas		Bajo (31–0 pts.)	13 – 18
	4. Toma de decisiones	4.1. Análisis de normas y reglas 4.2. Criterios para la toma de decisiones			19 – 24
Dependiente Nivel de Satisfacción laboral	1. Participación	1.1. Auto creciente profesional 1.2. Participación en la Organización		Alto (76–50 pts.)	1 al 19



exclusión.

**A. Criterios de Inclusión**

- Médicos con no menos de 3 años de trabajo comunitario
- Médicos de ambos géneros

**B. Criterios de Exclusión**

- Médicos que no deseen participar en la investigación

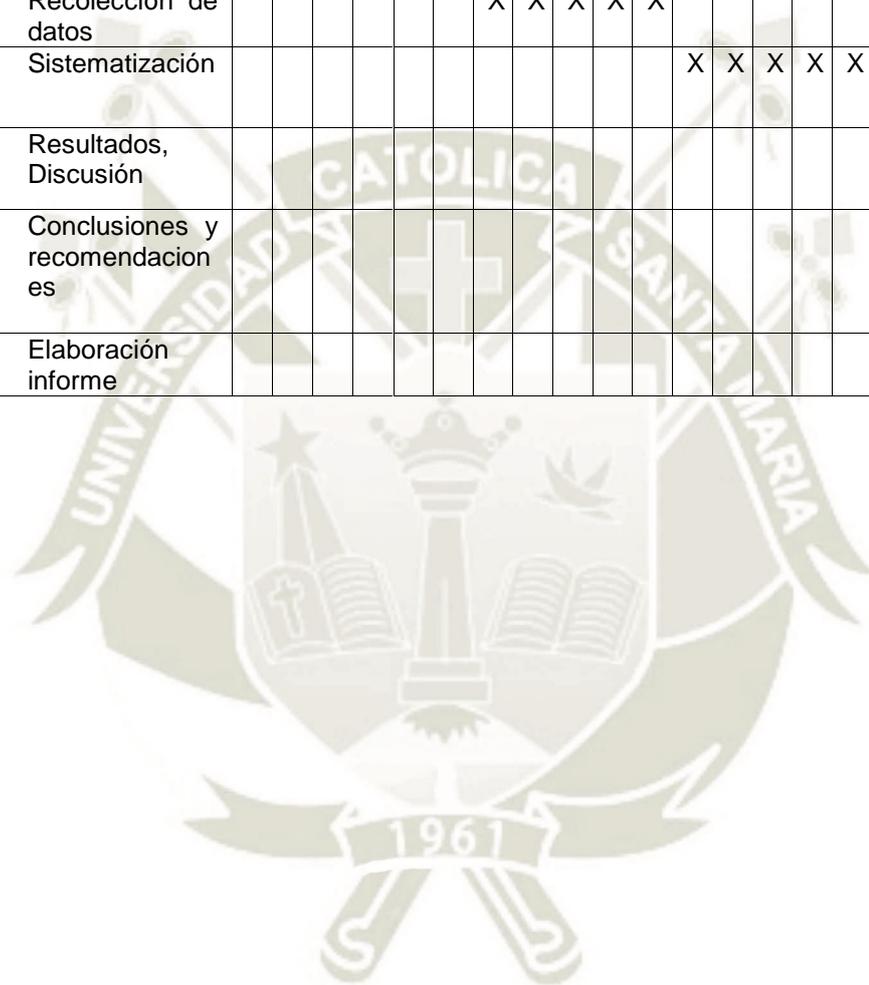
Se trabajará con todo el universo: 24 médicos.

**3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Solicitud dirigida al médico Jefe de la Microred, para obtener el permiso correspondiente.
- Aceptación por el médico Jefe para la aplicación del instrumento a los pacientes.
- Se aplicó el instrumento tres días a la semana, los días martes, jueves y sábado.
- Una vez aplicado el instrumento se procedió a la tabulación de los datos, organizarlos y luego se plasmaron los resultados en cuadros y gráficos y se hizo la interpretación respectiva.

#### 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo  Actividad	2018				2019																							
	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Aprobación del Proyecto de Tesis	X	X	X	X	X	X																						
2. Recolección de datos							X	X	X	X	X																	
3. Sistematización													X	X	X	X	X											
4. Resultados, Discusión																	X	X	X	X								
5. Conclusiones y recomendaciones																					X	X						
6. Elaboración informe																									X	X		





I. TABLAS: CULTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 1

MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE RELACIONES Y  
COOPERACIÓN

Nivel	N°	%
Alto	16	67
Medio	5	21
Bajo	3	12
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente. Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

GRAFICO N° 1

MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE RELACIONES Y  
COOPERACIÓN



Fuente. Elaboración propia. Tacna, 2018

En la tabla y gráfico N° 1 se observa que los médicos sujetos de estudio poseen nivel alto de relaciones y cooperación durante su hacer profesional en la Microred del Cono Norte en el 67%; medio en 21% y bajo en el 12%.

Las acciones que realizan son: trabajo en equipo, toma de decisiones en equipo fomentando las buenas relaciones, compromiso con la misión de la Microred y cooperación con la organización de la Microred del Cono Norte.

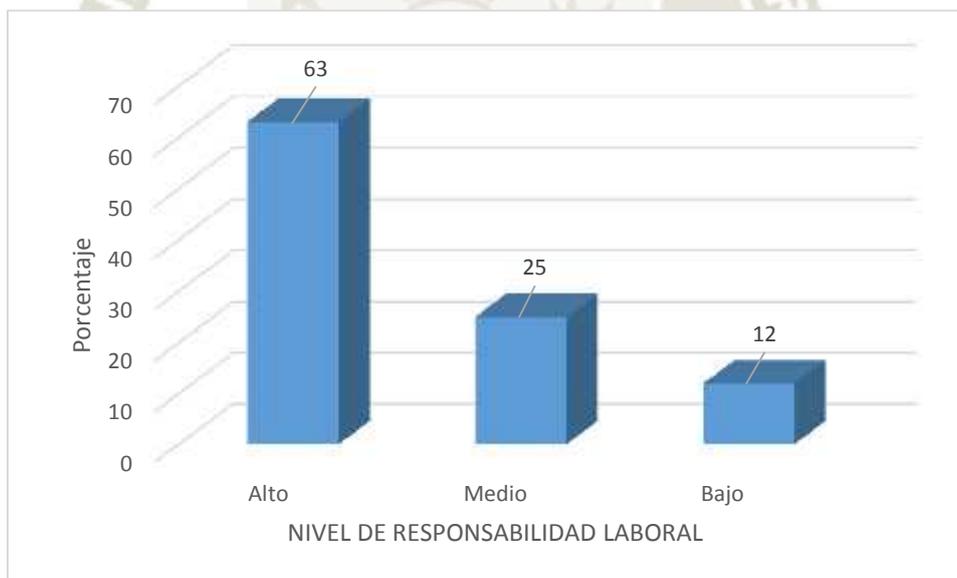


**TABLA N° 2**  
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE RESPONSABILIDAD**  
**LABORAL**

Nivel	N°	%
Alto	15	63
Medio	6	25
Bajo	3	12
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 2**  
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE RESPONSABILIDAD**  
**LABORAL**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

En relación al indicador responsabilidad laboral, los médicos investigados en el 63% su nivel es alto; en el 25%, medio y en el 12%, bajo. Resultados evidenciados por la aplicación del pensamiento crítico y creativo de los médicos investigados.

**TABLA N° 3**

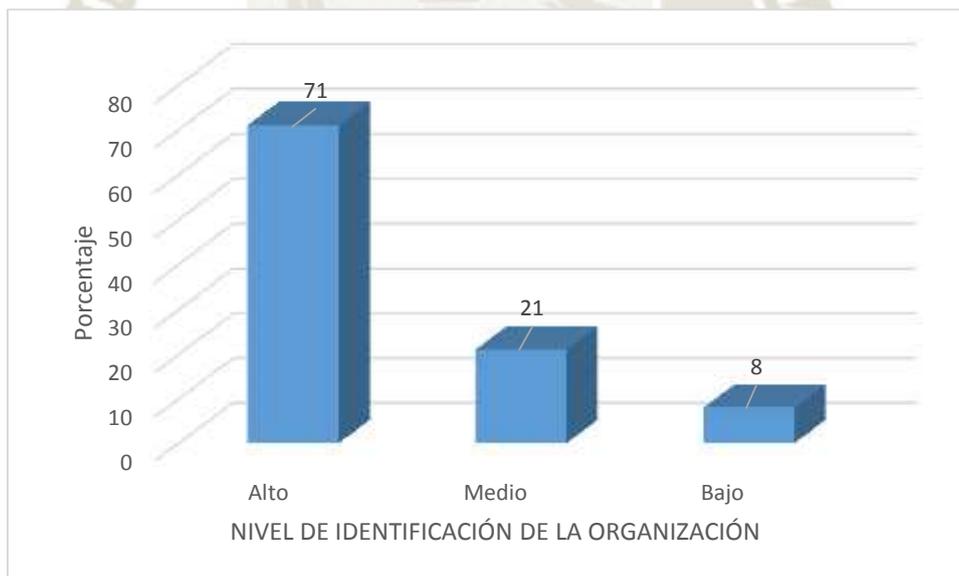
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Nivel	N°	%
Alto	17	71
Medio	5	21
Bajo	2	8
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 3**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

En la tabla y grafico N° 3 se observa que el mayor porcentaje de los médicos investigados (71%) poseen nivel alto de identificación de la organización; el 21% medio y el 8%, nivel bajo.

Las acciones que evidencian los resultados antes mencionados con el hacer profesional con lealtad y confianza, transparencia, cohesión, respetando las reglas formales e institucionales.



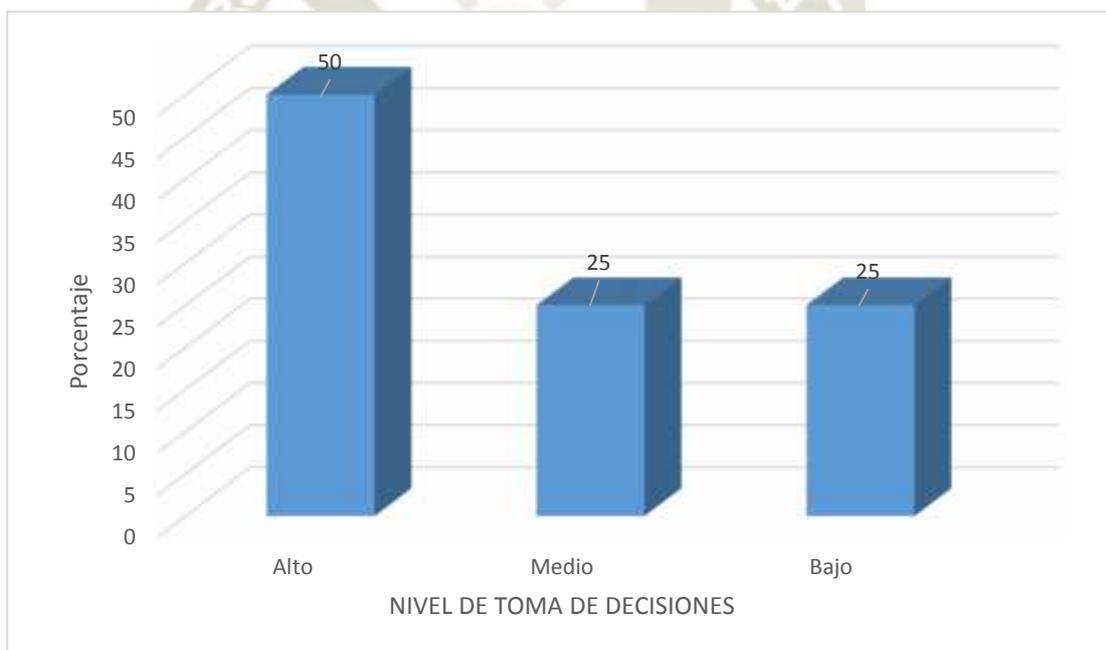
**TABLA N° 4**  
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE TOMA DE DECISIONES**

Nivel	N°	%
Alto	12	50
Medio	6	25
Bajo	6	25
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 4**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE TOMA DE DECISIONES**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

En relación al indicador toma de decisiones, los médicos investigados en el 50% el nivel es alto; en el 25% es medio y bajo, respectivamente.

Las decisiones son tomadas en forma proporcionada y objetiva; decisiones tomadas en forma conjunta para resolver problemas, conflictos, mejorar la productividad e imagen de la institución.

**TABLA N° 5**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nivel	N°	%
Alto	15	63
Medio	6	25
Bajo	3	12
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 5**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

A nivel global, los médicos que laboran en la Microred del Cono Norte de Tacna, poseen en el 63% nivel alto de cultura organizacional en sus cuatro indicadores: Relaciones y cooperación, responsabilidad laboral, identificación de la organización y toma de decisiones.

Superando el 50%, el nivel de la cultura organizacional es alto y medio en el 21% que corresponde a la cuarta parte de los médicos que laboran en la Microred del Cono Norte.



**II. TABLAS: SATISFACCIÓN LABORAL**

**TABLA N° 6**

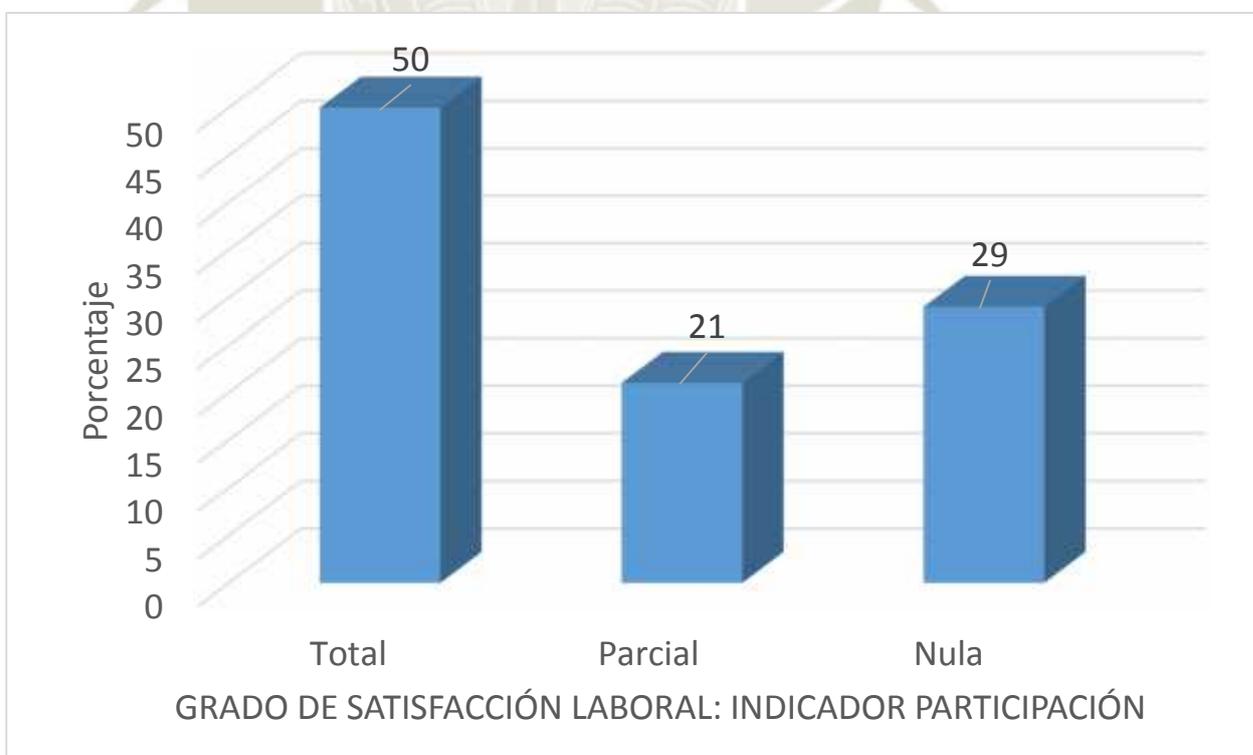
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL:  
INDICADOR PARTICIPACIÓN**

<b>Categoría</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Total	12	50
Parcial	5	21
Nula	7	29
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 6**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL:  
INDICADOR PARTICIPACIÓN**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

En la segunda sección que contiene los resultados del indicador satisfacción laboral, las frecuencias y porcentajes correspondientes a la participación se ubica de mayor a menor en las categorías de total (50%) nula (29%) y parcial (21%). Significa que les agrada su trabajo, se sienten satisfechos con las posibilidades de crecimiento profesional, de la capacitación, con su grado de participación y aporte al trabajo que realiza.



**TABLA N° 7**

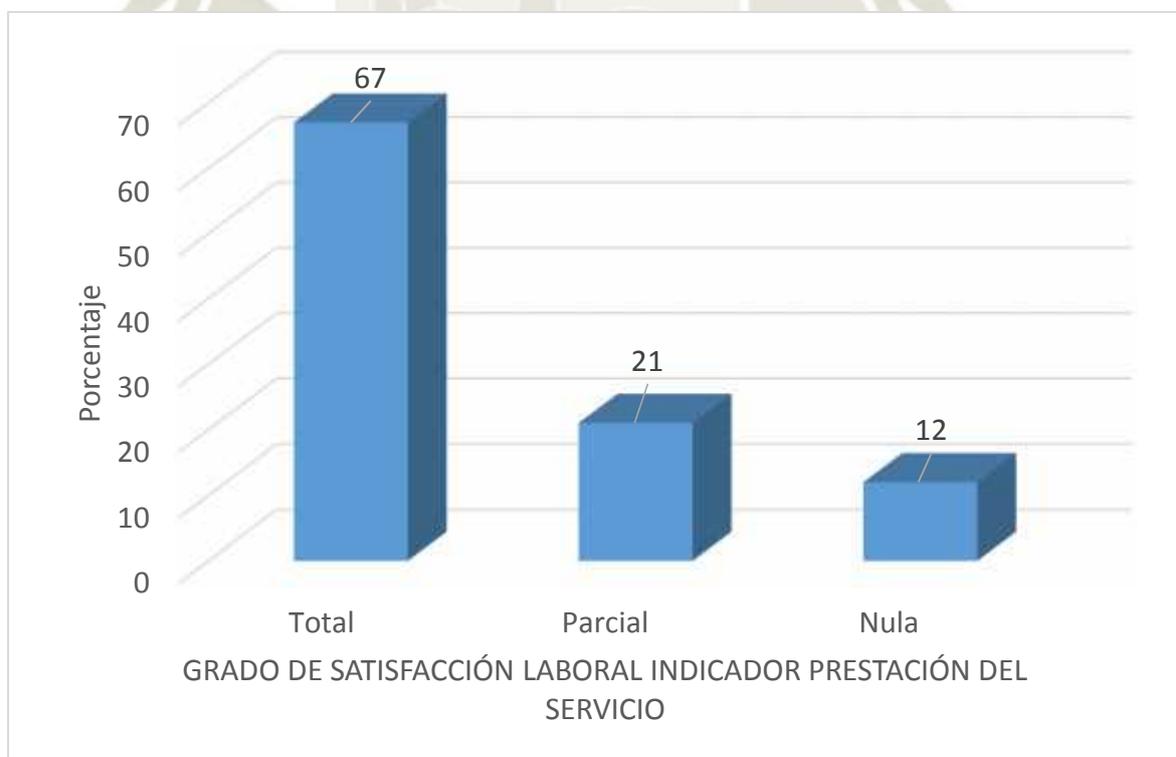
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL:  
INDICADOR PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

<b>Categoría</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Total	16	67
Parcial	5	21
Nula	3	12
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 7**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL:  
INDICADOR PRESTACIÓN DEL SERVICIO**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

En el indicador prestación de servicio, correspondiente a la variable. Satisfacción laboral, los médicos investigados en mayoría (refieren plena o total satisfacción laboral, lo evidencia el 67% que brinda una atención integral a los pacientes, mantiene buena relación con sus jefes y aceptan satisfactoriamente la supervisión. Los menores porcentajes se ubican en las categorías de parcial y nula (21% y 12%).



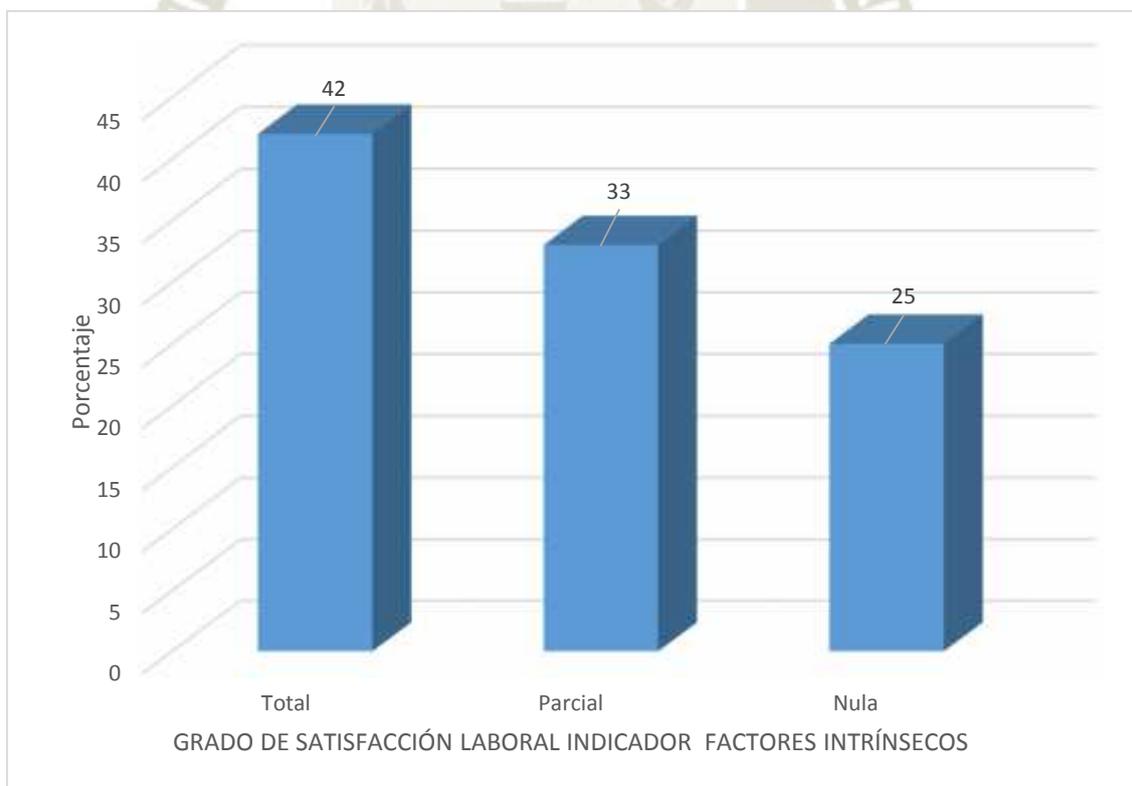
**TABLA N° 8**  
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN SATISFACCIÓN LABORAL:**  
**INDICADOR FACTORES INTRÍNSECOS**

Categoría	N°	%
Total	10	42
Parcial	8	33
Nula	6	25
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 8**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN SATISFACCIÓN LABORAL:**  
**INDICADOR FACTORES INTRÍNSECOS**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

En la tabla y gráfico N° 8 se aprecia que los médicos sujeto del presente estudio, el 42% están totalmente satisfechos en lo que se refiere a relaciones con sus compañeros y demás miembros del equipo de trabajo en la Microred.

Tienen buena opinión acerca del ambiente físico del trabajo; están de acuerdo con la evaluación del personal por su fin y utilidad; así como por el trato recibido por la organización.

El porcentaje no menos importante del 33% refieren satisfacción parcial y el 25% restante no refiere satisfacción por considerar a los factores intrínsecos en forma negativa.



**TABLA N° 9**  
**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN SATISFACCIÓN LABORAL GLOBAL**

Categoría	N°	%
Total	13	54
Parcial	6	25
Nula	5	21
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fuente.** Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

**GRAFICO N° 9**

**MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN SATISFACCIÓN LABORAL: GLOBAL**



**Fuente.** Elaboración propia. Tacna, 2018

En general o globalmente, el 54% de los profesionales médicos que laboran en la Microred del Cono Norte de Tacna, refieren estar totalmente satisfechos en su Centro de trabajo, en sus tres indicadores: Participación, prestación de servicios y factores intrínsecos; la cuarta parte (25%) manifiestan que se encuentran parcialmente satisfechos por no estar de acuerdo con algunos indicadores de los factores intrínsecos y participación; el 21% que representa a 5 médicos, refieren no estar satisfechos en su trabajo.



### III. TABLAS DE RELACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

TABLA N° 10

#### MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

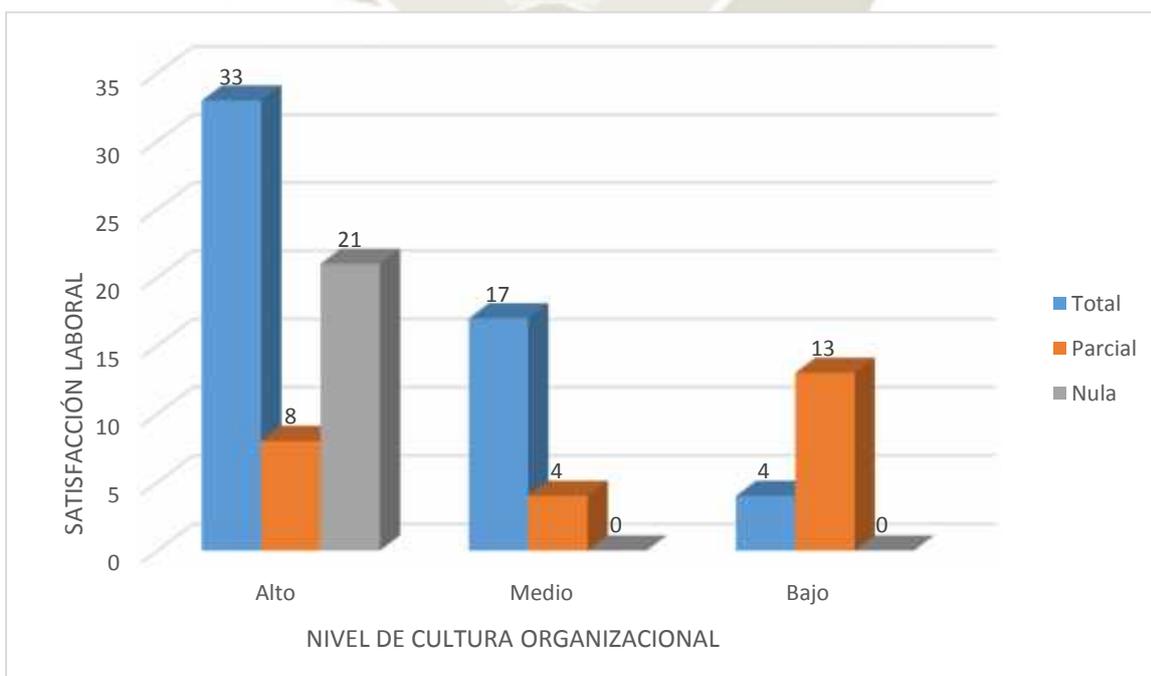
Satisfacción Laboral \ Nivel de Cultura Organizacional	Alto		Medio		Bajo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Total	8	33	4	17	1	4	13	54
Parcial	2	8	1	4	3	13	6	25
Nula	5	21	0	0	0	0	5	21
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>63</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente. Instrumento aplicado por la autora. Tacna, 2018

$$\chi^2 = 9.17 \text{ N.S. } (\chi^2_{5\%} = 9.49, \text{ GL} = 4)$$

GRAFICO N° 10

#### MÉDICOS INVESTIGADOS SEGÚN RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL



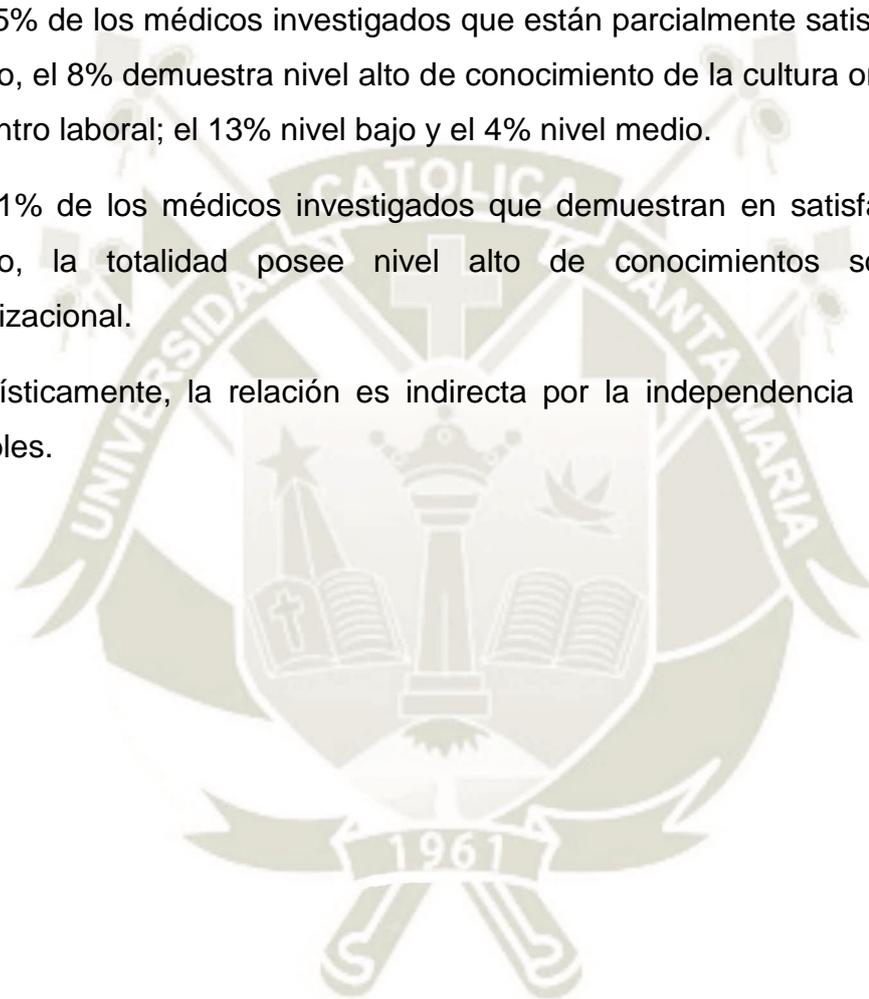
Fuente. Elaboración propia. Tacna, 2018

En cuanto a la relación entre el nivel de cultura organizacional y la satisfacción laboral en los médicos que laboran en la Microred Cono Norte, se tiene que del 54% de médicos que refieren estar totalmente satisfechos en su trabajo, el 33% posee un nivel alto de cultura organizacional en su centro de trabajo; el 17% nivel medio y sólo el 4%, poseen nivel bajo.

Del 25% de los médicos investigados que están parcialmente satisfechos en su trabajo, el 8% demuestra nivel alto de conocimiento de la cultura organizacional en centro laboral; el 13% nivel bajo y el 4% nivel medio.

Del 21% de los médicos investigados que demuestran en satisfacción en su trabajo, la totalidad posee nivel alto de conocimientos sobre cultura organizacional.

Estadísticamente, la relación es indirecta por la independencia entre ambas variables.



## DISCUSIÓN Y COMENTARIOS

En la investigación sobre cultura organizacional y satisfacción laboral en los médicos de la Microred Cono Norte de Tacna, se ha visto por conveniente analizar, discutir y comentar los resultados obtenidos, por lo que a continuación se expone lo siguiente:

En atención al contenido de las tablas del N° 1 al N° 5 sobre nivel de Cultura Organizacional alcanzado por los médicos con los indicadores: relaciones y cooperación, responsabilidad laboral, identificación de la organización y toma de decisiones, este es ALTO en más del 50% y medio alrededor del 25%; la diferencia porcentual del 25% restante corresponde al nivel bajo.

Resultados que son preocupantes en razón a que no se encuentra uniformidad de referencias en cuanto a la organización del cuanto a la organización del trabajo comunitario. Situación que se refleja en los resultados alcanzados en la variable: Satisfacción laboral, en donde más de la mitad de los médicos refieren sentirse satisfechos con su desempeño, en cuanto a participación en el trabajo, prestación del servicio, ambiente físico, trato recibido. Una cuarta parte manifiesta estar satisfechos parcialmente y el 21% que representa a 5 médicos refieren no estar satisfechos en su trabajo.

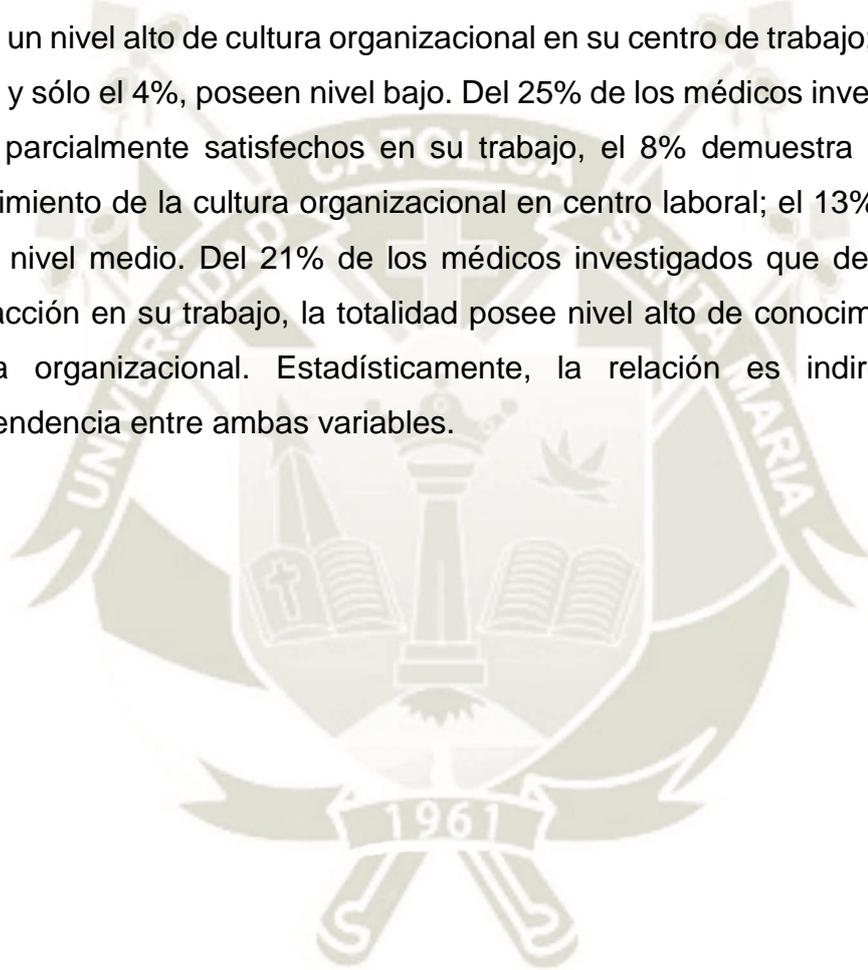
Al comparar estos resultados con los de los autores Vallejos, Alejandro, Lima (2017). Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres, concluye que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, siendo que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.701 lo que representó una alta relación entre las variables.

López A. Lima (2016) en su investigación sobre relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica A., concluyó que existe una vinculación causa – efecto significativa ente el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica A.

Araujo Miguel de Tacna (2015), en su estudio sobre Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal del Centro de Atención

Primaria Nivel I-3. Concluyó qué existe relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal sanitario, se observa que son similares a los del presente estudio, tanto a nivel local como nacional.

En cuanto a la relación entre el nivel de cultura organizacional y la satisfacción laboral en los médicos que laboran en la Microred Cono Norte, se tiene que del 54% de médicos que refieren estar totalmente satisfechos en su trabajo, el 33% posee un nivel alto de cultura organizacional en su centro de trabajo; el 17% nivel medio y sólo el 4%, poseen nivel bajo. Del 25% de los médicos investigados que están parcialmente satisfechos en su trabajo, el 8% demuestra nivel alto de conocimiento de la cultura organizacional en centro laboral; el 13% nivel bajo y el 4% nivel medio. Del 21% de los médicos investigados que demuestran en satisfacción en su trabajo, la totalidad posee nivel alto de conocimientos sobre cultura organizacional. Estadísticamente, la relación es indirecta por la independencia entre ambas variables.





**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Los médicos que laboran en la Microred del Cono Norte de Tacna, poseen en el 63% nivel alto de cultura organizacional en sus cuatro indicadores: relaciones y cooperación, responsabilidad laboral, identificación con la organización y toma de decisiones. El nivel medio los poseen el 21% de los médicos investigados.

**SEGUNDA:** Los profesionales médicos que laboran en la Microred del Cono Norte de Tacna, en más de la mitad (54%) refieren estar totalmente satisfechos en su centro de trabajo. El 25% refieren satisfacción en forma parcial y el 21% restante refieren insatisfacción en el trabajo.

**TERCERA:** La relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral es significativamente directa.

## RECOMENDACIONES

En atención a la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los médicos, se recomienda a los Directivos de la Microred Cono Norte de Tacna:

**PRIMERA:** Promover acciones administrativas que reduzcan algunos problemas del personal como relaciones interpersonales, crecimiento profesional entre otros a fin de mejorar la productividad organizacional y la satisfacción laboral, lo que podría garantizar el éxito organizacional.

**SEGUNDA:** Promover la realización de programas educativos con sostenibilidad acerca de mejoras de la organización y de la satisfacción laboral, para que el personal médico se sienta a gusto en el trabajo.

**TERCERA:** Reforzar el nivel de conocimientos del personal médico a través de sesiones educativas e intercambio en el juego de roles para mejorar y afianzar el conocimiento obtenido acerca de la organización dentro de la gestión de salud.

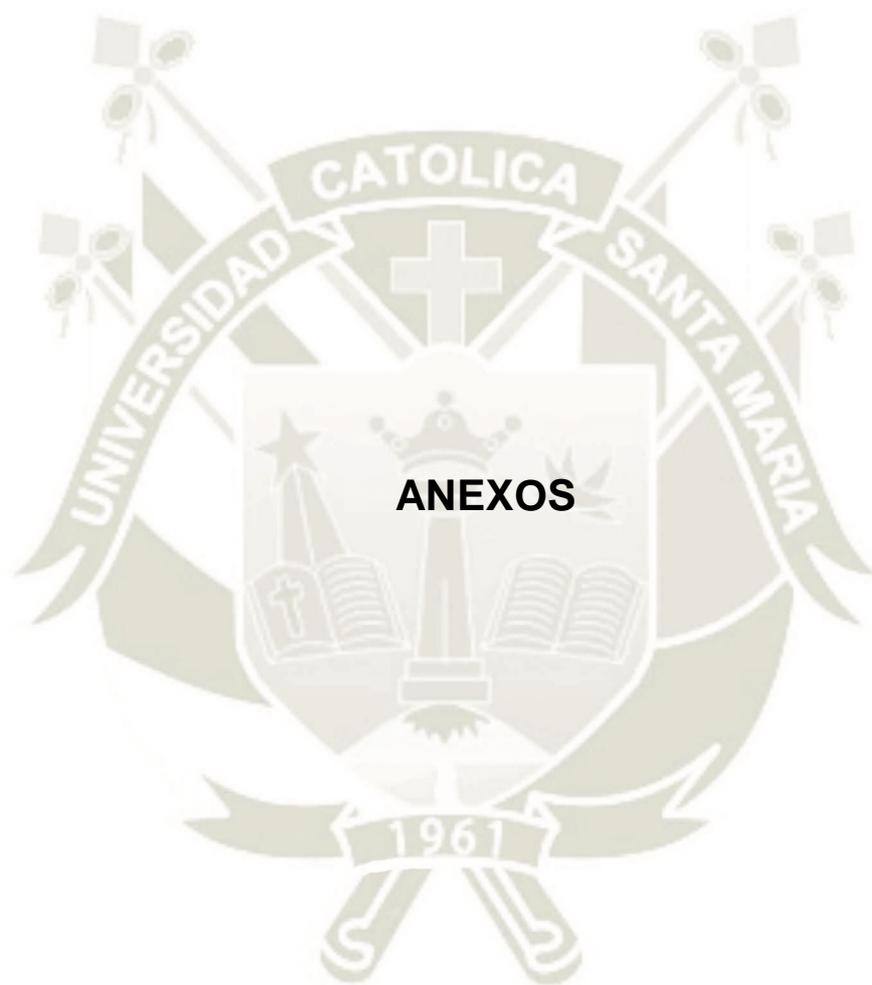
## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ubico (2011). Cultura Organizacional ayuda en el comportamiento y sentimiento de los empleados en una organización.
2. Vallejo y Sergi (2001). Cultura organizacional y formación continua, incidencia en la prevención de riesgos laborales. Fuentes (2012). Influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad.
3. Ortega (2011). Modelos de cultura organizacional, dominante y preferida en enfermería en el segundo nivel de atención a la salud.
4. Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S.M., y Torres-Narvaez, K. Y. (2003). Cultura organizacional bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16 (25), 109-137.
5. Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar J. M., y Gómez-Tafalla, A. M. (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. Revista de Psicología del Deporte, 25 (1), 73-76.
6. Omar (2010). Impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional en 16 empresas argentinas.
7. Dolan, G. y (1997). Dirección por Valores. En G. y Dolan, Dirección por Valores (pág. 33). Buenos Aires. Norma.
8. Kusalvan, Z. y Karamustafa, K. (2003). Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations. En S. Kuslvan (Ed.), Managing employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality industry (pp. 453-485). New York: Nova Science Publishers.
9. Alvarado (2008). Comportamiento empresariales éticos en el Hospital Privado San Rafael de la Ciudad de Quetzaltenango.
10. Maitland A., L. A. Hills L. A., y Rhind D. J. (2015). Organisational culture in

- sport. A systematic review. *Sport Management Review*, 18 (4), 501-516
11. Rodríguez, A., Paz-Retamal, M., Lizana J. N., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2 (2), 219-234.
  12. MacIntosh, E. y Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.
  13. Bernal-Gonzales, I., Pedraza-Melo, N. A., y Sánchez-Limón, M. L. (2003). Cultura organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*. 31 (134), 8-19.
  14. Vallejos, Alejandro. Perú (2017). Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Torres.
  15. López A. (2016). Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica A.
  16. Ubico, R. (2011). México. Cultura Organizacional y su ayuda en el comportamiento y sentimiento de los empleados en una organización.
  17. Alvarado; Jorge A. (2008). Colombia. Condiciones organizacionales que fomenten la toma de decisiones éticas, mediante su institucionalización.
  18. García Teodoro. (2008). Guatemala. Tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjeta de crédito en un banco guatemalteco.
  19. Arboleda, Simón. Perú (2017). Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de enfermería del Servicio de Medicina del Hospital Alberto Sabogal Sologuren.
  20. Chinga, Rosa. Perú (2017). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores sanitarios.

21. Munayco V. Perú (2016). Competencias genéricas y el rendimiento laboral de 34 enfermeras del Servicio de pediatría del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren en el Callao.
22. Palacio. Tacna (2016). Relación existente entre el CO y la SL de los usuarios internos de la hospitalación del Hospital de la Solidaridad.
23. Araujo. Tacna (2015). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal del Centro de Atención Primaria Nivel I-3.





## PRIMER INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Sírvase Ud. responder el siguiente cuestionario en forma sincera y objetiva, marcando su respuesta, con una (X) según crea conveniente. Este cuestionario consta de 24 preguntas y se divide en 4 dimensiones para medir la cultura organizacional. Para ello, sírvase por favor ser lo más objetivo posible al momento de contestar, de tener alguna interrogante por favor hágase saber al personal encargado.

Categoría	Valoración
Siempre	4
Casi siempre	3
Algunas veces	2
Nunca	1

N°	PREGUNTAS	N	AV	CS	S
	<b>Relaciones y cooperación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Considera usted que los miembros de su equipo están muy comprometidos con su trabajo				
2	Las decisiones con frecuencia se toman en equipo fomentando las buenas relaciones laborales				
3	La gerencia transmite al personal la debida confianza para que cumpla con las expectativas y misión de la empresa				
4	La organización se caracteriza por ser dinámica y emprendedora				
5	La institución se basa en una buena organización y cooperación de sus trabajadores				
6	Considera usted que el liderazgo de la organización conduce a sus trabajadores a un modelo estratégico de éxito laboral				
	<b>Iniciativa, innovación y creatividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
7	Considera que su iniciativa refleja su compromiso e identificación con la organización				
8	Su liderazgo manifiesta su iniciativa para responder las preguntas y gestionar las soluciones del administrado				
9	Mediante su ejemplo, usted desarrolla un estilo colaborativo que motiva a otros empleados a trabajar en equipo				
10	Su actitud innovadora para gestionar los tramites de los pacientes se caracteriza por su sincero deseo de ayudarlos				
11	Su estrategia de atención médica se adecua a las características del paciente, sin perder de vista lo competitivo, lo rápido y eficiente				
12	Considera usted que las soluciones de su área de trabajo reflejan su creatividad y estabilidad emocional				
	<b>Identificación de la organización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13	Considera que aquello que lo hace sentirse más unido a la organización son la lealtad y confianza en la calidad de su trabajo				
14	Usted cree que su identidad en la organización se caracteriza por su compromiso y transparencia				
15	Cree usted que la cohesión de la organización pone énfasis en el logro de las metas institucionales				
16	Cree usted que las reglas formales e institucionales influyen en su satisfacción laboral				

17	Considera que la organización enfatiza el desarrollo profesional de sus trabajadores para el cumplimiento de metas				
18	La organización enfatiza en la búsqueda de nuevas estrategias de cumplimiento para cumplir con eficacia las metas				
<b>Toma de decisiones</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19	Considera usted que la organización toma decisiones competitivas de acuerdo con los modelos técnicos de referencia				
20	La organización destaca la eficiencia, control y desarrollo de las operaciones a través de premios e incentivos al trabajador				
21	Cree usted que el éxito de una organización en la toma de decisiones se basa en la calidad de sus recursos humanos				
22	La organización toma decisiones que mejoran su productividad e imagen en la organización				
23	Considera que la organización planifica su éxito competitivo				
24	La organización toma decisiones proporcionadas y objetivas para resolver problemas				

### Baremización: Cultura Organizacional

#### 1. Relaciones y Cooperación

N° de ítems : 6  
 Valor de mx de ítem : 4 pts  
 Valor total : 24 pts

Categoría	Puntuación
Alto	24 – 16 pts
Medio	15 – 8 pts
Bajo	7 – 0 pts

#### 2. Iniciativa, Innovación y Creatividad

N° de ítems : 6  
 Valor de mx de ítem : 4 pts  
 Valor total : 24 pts

Categoría	Puntuación
Alto	24 – 16 pts
Medio	15 – 8 pts
Bajo	7 – 0 pts

#### 3. Identificación de la Organización

N° de ítems : 6  
 Valor de mx de ítem : 4 pts  
 Valor total : 24 pts

<b>Categoría</b>	<b>Puntuación</b>
Alto	24 – 16 pts
Medio	15 – 8 pts
Bajo	7 – 0 pts

#### 4. Toma de Decisiones

N° de ítems : 6  
 Valor de mx de ítem : 4 pts  
 Valor total : 24 pts

<b>Categoría</b>	<b>Puntuación</b>
Alto	24 – 16 pts
Medio	15 – 8 pts
Bajo	7 – 0 pts

#### 5. Nivel Global

N° de ítems : 24  
 Valor de mx de ítem : 4 pts  
 Valor total : 96 pts

<b>Categoría</b>	<b>Puntuación</b>
Alto	96 – 34 pts
Medio	33 – 32 pts
Bajo	31 – 0 pts

## SEGUNDO INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Sírvase Ud. responder el siguiente cuestionario en forma sincera y objetiva, marcando su respuesta, con una (X) según crea Ud. conveniente. (Es anónimo). Este cuestionario consta de 19 preguntas y se divide en 3 dimensiones para medir la cultura organizacional. Para ello, sírvase por favor ser lo más objetivo posible al momento de contestar, de tener alguna interrogante por favor hágase saber al personal encargado.

Categoría	Valoración
Siempre	4
Casi siempre	3
Algunas veces	2
Nunca	1

N°	PREGUNTAS	N	AV	CS	S
		1	2	3	4
	<b>Participación</b>				
1	Considera usted que le gusta el trabajo				
2	Se encuentra satisfecho con las posibilidades de crecimiento profesional que le brinda la organización				
3	Se siente satisfecho con la capacitación profesional que le brinda la organización				
4	Se encuentra satisfecho con su participación y aporte al trabajo que realiza				
5	Considera que la organización le permite desarrollarse de acuerdo a sus virtudes y talentos				
6	Está satisfecho con su grado de participación en las decisiones del departamento o sección donde usted labora				
7	Considera usted que su salario lo satisface y representa sus honorarios de trabajo realizado				
8	Se encuentra satisfecho con la cantidad de trabajo que le exigen				
9	La organización le brinda oportunidad de promoción y ascenso como recompensa por la calidad de servicio prestado				
	<b>Prestación del servicio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
10	Considera usted que brinda un servicio integral de atención al ciudadano				
11	Se siente satisfecho de las relaciones con su jefes				
12	La forma como conduce la negociación en su labor lo satisface				
13	La supervisión que ejercen sobre su desempeño es satisfactoria				
14	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza				
15	Se siente a gusto con la supervisión y monitoreo				
	<b>Factores intrínsecos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
16	Se siente contento con sus compañeros				
17	Considera que la iluminación, ventilación y temperatura del lugar de trabajo está bien reguladas				
18	Considera que la evaluación le permite mejorar para estar mejor preparado y listo para realizar su tarea				
19	Considera que la organización lo trata con justicia e igualdad				

## Baremización: Satisfacción Laboral

### 1. Participación

N° de ítems : 9  
Valor de mx de ítem : 4 pts  
Valor total : 36 pts

Categoría	Puntuación
Total	36 – 24 pts
Parcial	23 – 12 pts
Nula	11 – 0 pts

### 2. Prestación de Servicios

N° de ítems : 6  
Valor de mx de ítem : 4 pts  
Valor total : 24 pts

Categoría	Puntuación
Total	24 – 16 pts
Parcial	15 – 8 pts
Nula	7 – 0 pts

### 3. Factores Intrínsecos

N° de ítems : 4  
Valor de mx de ítem : 4 pts  
Valor total : 16 pts

Categoría	Puntuación
Total	16 – 11 pts
Parcial	10 – 5 pts
Nula	4 – 0 pts

### 4. Nivel Global de Satisfacción Laboral

N° de ítems : 19  
Valor de mx de ítem : 4 pts  
Valor total : 76 pts

Categoría	Puntuación
Total	76 – 50 pts
Parcial	49 – 25 pts
Nula	24 – 0 pts



**ANEXO N° 2**

**MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS**

### CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	Nivel Rel y Coop			Nivel Responsab			Identi. de la orga			Toma Decisiones			Nivel Global C.Org		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1		1		1			1			1			1		
2	1				1		1				1		1		
3			1	1				1		1			1		
4	1			1			1			1			1		
5	1			1			1				1		1		
6	1			1					1			1			1
7		1				1	1				1		1		
8	1			1			1			1			1		
9	1				1		1					1		1	
10	1					1	1					1	1		
11		1		1					1	1					1
12	1				1		1			1			1		
13	1			1			1					1	1		
14	1				1			1				1		1	
15	1			1			1			1				1	
16		1		1				1		1			1		
17	1					1	1				1		1		
18			1	1			1					1		1	
19	1				1		1			1			1		
20			1	1			1				1				1
21	1				1		1			1				1	
22	1			1			1				1		1		
23		1		1				1		1			1		
24	1			1			1			1				1	
	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

### SATISFACCIÓN LABORAL

N°	Participación			Prestación de servicio			Fact. Intrínsecos		
	Total	Parcial	Nula	Total	Parcial	Nula	Total	Parcial	Nula
1		1		1			1		
2		1			1		1		
3			1	1				1	
4		1			1		1		
5	1			1				1	
6	1				1				1
7		1				1	1		
8	1			1				1	
9		1			1		1		
10	1					1		1	
11		1		1					1
12	1				1			1	
13		1		1			1		
14	1				1			1	
15	1			1			1		
16		1			1			1	
17	1					1	1		
18		1		1				1	
19	1				1				1
20			1	1			1		
21	1				1				1
22	1					1	1		
23		1			1			1	
24	1			1			1		
	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>