



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Cultura organizacional en la satisfacción laboral, en  
los trabajadores de la Micro Red de Huancaray, 2021.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTORA:**

Ascue Salazar, Mabelin Yesenia ([orcid.org/0000-0003-3865-5187](https://orcid.org/0000-0003-3865-5187))

**ASESORA:**

Mg. Vega Guevara, Miluska Rosario ([orcid.org/0000-0002-0268-3250](https://orcid.org/0000-0002-0268-3250))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LIMA – PERÚ**

**2021**

### **Dedicatoria**

Al buen Dios, por tener inmensa misericordia y amor a lo largo del desarrollo de esta tesis. A mi linda familia, por el sustento y apoyo absoluto que recibo en todo momento.

## **Agradecimiento**

Al buen Dios, el dueño de nuestras vidas, el que provee nuestra salud y porque nos permite sentir su presencia en nuestras vidas y a lo largo de todos nuestros estudios.

A mis seres queridos, por darme muchos ánimos, en especial a mis padres, por estar en los momentos más difíciles.

A mis compañeros de trabajo con los que comparto alegrías, tristezas y horas de trabajo, quien en esta investigación fue parte muy importante para lograr mi desarrollo personal.

## Índice de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	42

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Descripción de resultados respecto a la cultura organizacional	20
<b>Tabla 2</b>	Descripción de las dimensiones de la cultura organizacional	21
<b>Tabla 3</b>	Resultados de la satisfacción laboral en el lugar de estudio	22
<b>Tabla 4</b>	Niveles identificados en los siete factores satisfacción laboral	23
<b>Tabla 5</b>	Modelo de regresión cultura organizacional en la satisfacción laboral	24
<b>Tabla 6</b>	Ajuste de modelos y Pseudo R <sup>2</sup> según prueba de hipótesis específicas	25

## Resumen

La presente investigación tuvo por finalidad establecer cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray. Metodológicamente fue desarrollado dentro del enfoque cuantitativo, siguiendo el procedimiento del método hipotético deductivo, tipo de investigación básica, de diseño no experimental, nivel correlacional causal. La población de estudio estuvo constituida por 90 colaboradores de la entidad de salud Micro Red de Huancaray. La recopilación de datos se hizo a través de dos cuestionarios, uno para cada variable: cultura organizacional y satisfacción laboral; la primera conformada por 27 reactivos y la segunda por 36; dichos instrumentos cumplían con criterios de validez y confiabilidad al ser instrumentos estandarizados y aplicados en el contexto peruano. Para el análisis de los datos en coherencia al problema, objetivo e hipótesis de la investigación se consideró el modelo de regresión logística ordinal dado las características con escala tipo Likert en el instrumento de la variable dependiente satisfacción laboral. En los hallazgos se reporta que la cultura organizacional no influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Micro Red Huancaray, demostrándose mediante el modelo de regresión logística ordinal a un nivel de significancia  $> 0.05$ .

**Palabras clave:** *Satisfacción laboral, cultura organizacional, liderazgo.*

## **Abstract**

The purpose of this research was to establish how the organizational culture influences job satisfaction in the workers of the Huancaray Micro Network. Methodologically it was developed within the quantitative approach, following the procedure of the hypothetical deductive method, type of basic research, non-experimental design, causal correlational level. The study population consisted of 90 collaborators from the Micro Red de Huancaray health entity. Data collection was done through two questionnaires, one for each variable: organizational culture and job satisfaction; the first made up of 27 reagents and the second of 36; These instruments met validity and reliability criteria as they were standardized instruments applied in the Peruvian context. For the analysis of the data in coherence to the problem, objective and hypothesis of the research, the ordinal logistic regression model was considered given the characteristics with a Likert-type scale in the instrument of the dependent variable job satisfaction. In the findings, it is reported that the organizational culture does not influence the job satisfaction of the workers of the Huancaray Micro Network, being demonstrated by the ordinal logistic regression model at a level of significance  $> 0.05$ .

**Keywords:** *Job satisfaction, organizational culture, leadership.*

## I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional y satisfacción laboral son temáticas que vienen siendo analizadas en diferentes eventos académicos, pues cada vez hay una necesidad mayor por transformar a las organizaciones, sobre todo porque la sociedad en su conjunto sufre cambios constantes como en la actualidad donde la pandemia del Coronavirus ha generado cambios abismales en la vida de los seres humanos y la sociedad; por lo que las organizaciones deben responder y adaptarse a dichos cambios asegurando el bienestar de sus colaboradores.

La cultura organizacional de acuerdo con la definición de Cameron y Quinn (1999, citado en Sánchez, 2017) se trata de un conjunto de patrones categóricos que estructuran el pensamiento, los valores, los supuestos y el procesamiento de información por parte de los miembros de una organización. Por otro lado, la satisfacción laboral se refiere a la actitud hacia el trabajo, influenciada por creencias y valores positivos que surgen de la experiencia laboral diaria (Palma, 2005).

Los reportes en estudios realizados a nivel internacional evidenciaron la problemática en la cultura organizacional, donde los cambios suscitados en estos tiempos de pandemia es en las relaciones en el trabajo, evidenciándose un impacto en el relacionamiento que tienen las organizaciones con sus agentes o actores internos y externos, en específico en relación a mantener el distanciamiento social; asimismo, está la difícil adaptación de las personas al cumplimiento de los protocolos de bioseguridad establecidos por la organización (Patiño, 2020). También, se reportaron la existencia de una cultura débil en una entidad de salud en España, evidenciándose en el reporte estadístico con puntaje menor a 0.40 (Pérez et al., 2015). Por otro lado, sobre la satisfacción laboral se evidencia una baja satisfacción en relación con las políticas preventivas de la entidad (Chian & San Martín (2015).

En el Perú, también se reportaron resultados preocupantes de la satisfacción laboral, tal como se evidencia en el estudio realizado en una organización de salud de la ciudad de Lima por Marín y Placencia (2017) donde componentes de satisfacción laboral como distención en el trabajo, presión en el trabajo y variedad de la tarea presentaron puntajes bajos; por su parte, la cultura

organizacional en su componente de grado de solidaridad según los colaboradores es bajo así como que sólo la tercera parte comprende y comparte los objetivos organizacionales (García & Flores, 2017).

En la Micro Red de Salud del distrito de Huancaray, provincia de Andahuaylas, Apurímac, se llevó a cabo una investigación que involucró a alrededor de 90 trabajadores, incluyendo médicos, obstétricos, enfermeros, técnicos de enfermería, técnicos de farmacia y personal administrativo. Esta entidad de salud pública, al igual que muchas otras instituciones estatales, se caracteriza por una burocracia negativa en sus procesos, principalmente debido a normativas que no se adaptan al contexto geográfico y social. Además, la falta de liderazgo y gestión organizativa efectiva por parte de los directivos ha contribuido a condiciones laborales subóptimas. La rotación frecuente de los directivos ha impedido la cohesión en la entidad, generando insatisfacción entre los colaboradores.

Por lo expuesto previamente se genera una necesidad de conocer la cultura organizacional que caracteriza a la entidad pública de salud, así como determinar la influencia de este en la satisfacción de los trabajadores. Problema general: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?

La investigación presenta relevancia teórica, porque pretende contribuir vacíos del conocimiento en relación de cómo la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral existente en una institución pública de salud. Es un aporte teórico, dado que permitirá explicar cómo aspectos existentes de la cultura organizacional influye en los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores. Es importante dado que aún no se tiene información teórica para lograr el afianzamiento de la cultura organizacional que incentive la motivación laboral en los trabajadores. También presenta una justificación práctica, pues la información reportada en los resultados constituye información verídica y real que permitirá a los directivos de la entidad de salud tomar decisiones informadas y oportunas para mejorar aspectos relacionados a la cultura organizacional que permita una alta satisfacción laboral en los trabajadores. En el ámbito de la Gestión de servicios de salud es relevante dado que los resultados permitirán tomar decisiones informadas con datos reales orientadas al cumplimiento de las

metas organizacionales a los gestores en las instituciones públicas de salud. Por último, hay una justificación metodológica porque se utilizarán instrumentos estandarizados válidos y confiables por lo que los resultados de la investigación podrán ser empleados como referente en futuras investigaciones relacionadas a las variables de estudio dentro de la línea de investigación Gestión de servicios de la salud.

Por lo expuesto el objetivo general fue establecer cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray; también los objetivos específicos son: (1) Establecer cómo influye las características dominantes en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray, (2) Establecer cómo influye el liderazgo organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray, (3). Establecer cómo influye la gerencia de empleados en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray, (4) ¿Establecer cómo influye la cohesión organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?, (5) Establecer cómo influye el énfasis estratégico en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray y (6) Establecer cómo influye el criterio de éxito en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.

Hipótesis general: la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray; también los objetivos específicos: (1) Las características dominantes influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray, (2). El liderazgo organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray, (3) La gerencia de empleados influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray, (4) La cohesión organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray, (5) El énfasis estratégico influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray y (6) El criterio de éxito influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.

## II. MARCO TEÓRICO

En diversas investigaciones se han abordado las variables de estudio a nivel nacional e internacional, por lo que a continuación se presenta los hallazgos en relación a la cultura organizacional y satisfacción laboral, siendo el ámbito nacional donde se reportó un estudio bastante similar a la presente investigación realizado por Fernández (2017) con el objeto de establecer la relación existente entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en una Micro Red de salud de Bagua desde la perspectiva de los trabajadores. El abordaje se realizó desde la metodología cuantitativa, descriptiva y correlacional; los participantes fueron trabajadores de la Micro Red de Bagua quienes respondieron a dos instrumentos validados y confiables. Reportando en los resultados que predomina el nivel desfavorable para el clima y cultura organizacional; asimismo, logró determinar que existe relación positiva entre las variables de estudio.

Por otro lado, considerando el liderazgo organizacional como una de las dimensiones de la cultura organizacional en el presente estudio, se encontró investigaciones al respecto donde Castillo et al. (2018) presentaron una investigación con la finalidad de hallar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en trabajadores de una micro red de salud en Perú. El estudio fue abordado desde la metodología cuantitativa, de nivel correlacional y una población de 88 trabajadores de una Micro Red de salud en Huaraz. En los resultados se evidenció que el nivel de liderazgo del gerente de la Micro Red de salud es de nivel medio según el 50% de trabajadores, concluyendo que existe una relación positiva de 0.64 entre el liderazgo y clima organizacional.

Respecto a la satisfacción laboral, se revisó el estudio presentado por Marín y Placencia (2017) quienes con el objetivo de establecer la relación entre la satisfacción laboral y motivación en el personal de salud de una entidad privada, abordaron el estudio bajo la metodología cuantitativa, observacional, descriptivo y correlacional, contando con una muestra de 136 trabajadores de Socios en Salud Sucursal (SES) bajo la técnica de muestreo por conglomerados, siendo considerado una oficina como un conglomerado y el instrumento para medir la satisfacción laboral fue el cuestionario de Font con características de escala tipo Likert. En los resultados se evidenció que la satisfacción laboral tuvo un puntaje mínimo de 57 y 111 máximo, siendo la media de 83.6.

Determinándose que existe una correlación positiva de nivel bajo entre la satisfacción laboral específicamente en los factores higiénicos de la motivación con un  $r = 0.299$  y con el factor motivacional de  $r = 0.346$ .

Otro estudio sobre la satisfacción y motivación fue publicado por Calle y Gálvez (2017) con la finalidad de hallar la relación existente entre las variables satisfacción laboral, motivación y calidad de atención desde la percepción de los trabajadores del servicio de Ginecología y obstetricia de un hospital de Chiclayo. Metodológicamente fue realizado con el diseño no experimental de nivel correlacional, siendo la población 80 trabajadores entre obstetras, técnicos, enfermeros y médicos quienes brindaron información sobre la satisfacción laboral que constó de 36 ítems validado por juicio de expertos y con confiabilidad de 0.70 por Alfa de Cronbach. El reporte de resultados muestra que el 70.8% de trabajadores perciben un nivel de satisfacción regular, el 20% insatisfacción y sólo el 1.2% satisfechos. Respecto a la correlación entre la satisfacción laboral y calidad de servicio el 50% manifestó estar muy insatisfecho, asimismo, mediante el chi cuadrado demostraron que existe una correlación de 0.730 con  $p$  valor  $< a 0.5$  entre la satisfacción laboral y calidad de servicio; también determinaron que cuando los trabajadores están motivados y satisfechos laboralmente esto no es determinante en la calidad del servicio.

Finalmente, se revisó la investigación publicada en una revista de Lima por Román et al. (2015) donde se plantearon como objetivo de investigación describir la satisfacción laboral. La metodología fue de enfoque cuantitativo, descriptivo transversal y prospectivo; la población estuvo constituida por todos los trabajadores del área de radiología que equivalen a 22, quienes respondieron el cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró. El reporte de los resultados evidenció que el 84.3% de trabajadores se encontraban altamente satisfechos con su trabajo; asimismo se evidencio niveles de satisfacción respecto a las dimensiones supervisión, ambiente físico y prestaciones percibidas por encima del 50%.

En cuanto al contexto internacional se revisó la investigación de Vegro et al. (2020) quienes publicaron un estudio que tuvo finalidad describir aspectos de la cultura organizacional en un hospital privado de Sao Paulo. Abordado metodológicamente como una investigación cuantitativa, descriptiva, de corte

transversal con una población de 83 trabajadores entre enfermeros y administrativos quienes brindaron información a través de un instrumento brasileño que evalúa la cultura organizacional. Los hallazgos mostraron puntuaciones de 3.2 para el aspecto valores cooperativos; 2.8 para los valores de rigidez jerárquica; 2.6 para los valores individuales; 3.7 en relación con prácticas de integración y 2.5 para las prácticas de la recompensa, todos estos aspectos relacionados a la cultura organizacional. En la conclusión se resalta una buena percepción de la cultura organizacional por los trabajadores, con pequeñas deficiencias en cuanto a los valores de rigidez jerárquica.

Por su parte, Arboleda y López (2017) presentaron la investigación que por finalidad tuvo medir la percepción que tienen los trabajadores respecto a la cultura organizacional en organizaciones públicas y privadas del sector salud en Colombia. Fue desarrollado dentro del enfoque cuantitativo, según el tiempo de recolección de datos fue de corte transversal, con 244 trabajadores como participantes del estudio. En los hallazgos principales se evidencio que la cultura organizacional es buena según el 80% de encuestados; complementando al resultado anterior también se evidenció que las relaciones entre los trabajadores en buena, un ambiente de trabajo fraternal positivo.

Por su parte, Díaz et al. (2020) con la finalidad de determinar la relación que hay entre el estrés laboral y cultura organizacional por percepción de los trabajadores en una entidad de salud de Montería, Colombia. La investigación fue desarrollada como una investigación cuantitativa, sin manipulación de variables y de corte transversal; para la recolección de datos se utilizó el instrumento OCAI para la cultura organizacional con una confiabilidad de 0.864 por Alfa de Cronbach y un instrumento psicométrico del Ministerio de Trabajo para medir el estrés laboral aplicados a 201 trabajadores. En los resultados se evidenciaron presencia de tres tipos de cultura que son: la cultura clan, adhocracia y jerárquica; determinando que la cultura clan está asociado a generar satisfacción, resaltando sobre la cultura aspectos de autonomía, liderazgo y estabilidad; la cultura jerárquica se relaciona con aspectos particulares de los trabajadores como el respeto y orden.

En la ciudad de Iquique se llevó a cabo una investigación sobre la satisfacción laboral, motivación y estado de flow, por los investigadores Pizarro et al. (2019) con la finalidad de hallar la relación entre las variables de estudio. Fue un estudio ex post facto de nivel correlacional, constituido por 214 funcionarios que laboran en entidades de salud primaria de Iquique como parte de la muestra de estudio y el instrumento fue la escala de satisfacción laboral propuesta por Warr et al (1979) adaptada al español por Pérez-Bilbao y Fidalgo (2007), de tipo Likert que contó con una confiabilidad de 0.88. Los resultados analizados mediante el coeficiente de Pearson determinaron la existencia de una correlación entre el estado de flow y satisfacción laboral de 0.363 con un nivel de significancia menor al 0.01.

Recientemente en Finlandia, Nurmeksela et al. (2021) publicaron un trabajo de investigación sobre las actividades laborales, satisfacción laboral de las enfermeras, satisfacción del paciente y errores de mediación, con la finalidad de establecer la relación existente entre las variables mencionadas en 28 unidades tres hospitales. De diseño no experimental y nivel correlacional, la muestra estuvo constituida por 29 directores de enfermería, 651 pacientes y 306 pertenecientes al personal de enfermería, para medir los errores de mediación tomaron 406 datos sobre errores de mediación correspondientes al 2017; el instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral fue la Escala de satisfacción laboral del Hospital de la Universidad de Kuopio. En los resultados reportaron una relación entre factores relacionados a las actividades laborales y la satisfacción laboral con un nivel de significancia  $< a 0.01$ .

Asimismo, En Ghana Akuffo et al. (2021) publicaron los hallazgos de la investigación que tuvo por finalidad evaluar la relación entre la satisfacción laboral y sus factores asociados en optometristas de Ghana. El estudio fue transversal de nivel correlacional, participaron 304 optometristas pertenecientes a la Asociación de optometría de Ghana que fueron registrados entre los años 2018 y 2019; para la recopilación de datos utilizaron la Escala de satisfacción laboral con características de tipo Likert que cumplieron con procedimientos de validez y confiabilidad. En los resultados se reportó que el 74.3% de optometristas se encuentran satisfechos con su labor; asimismo, concluyeron manifestando que se pudo evidenciar relación existente entre la satisfacción

laboral y el salario, supervisión, trabajo – vida y educación continua con niveles de significancia  $< 0.05$ .

En lo referente a las bases teóricas sobre la cultura organizacional en la literatura existen diferentes modelos teóricos que explican esta temática en las organizaciones, tal es el caso del modelo planteado por Denison (1990) donde se plantea cuatro componentes o rasgos que una organización debe dominar para ser eficaz, este modelo se representa en un cuadrante que componen cuatro rasgos y colores que son: (a) adaptabilidad representado en color azul con tres aspectos muy importantes que implica crear un cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional, desde este componente se puede saber si realmente la organización está atendiendo las necesidades del cliente; (b) el segundo componente es la misión representado en el color rojo, compuesto por la dirección estratégica, objetivos organizacionales y la visión, que permite comprender los planes y estrategias a futuro que tiene la organización; (c) el tercer componente representado en el color verde está el involucramiento enfocada analizar aspectos relacionados al recursos humano que incluye el empoderamiento, orientación a equipos y el desarrollo de capacidades; y (d) consistencia de color amarillo, compuesto por los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración, que permite explicar si los valores y sistema crean una cultura, siendo la base para la cultura organizacional.

Para el presente trabajo se tomó el modelo de valores por competencia para la variable cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999) que analiza el cambio de cultura en una organización, contemplando cuatro tipos de cultura dominantes que son: (a) cultura tipo clan, es un tipo de cultura en el que la organización es un lugar afable para el trabajo, donde la colaboración y alto compromiso entre sus miembros es una de las características principales y los líderes son considerados como ´mentores`, asimismo, las normas para su conocimiento no son documentadas, sino transmitidas socialmente valorándose el desarrollo de los recursos humanos como énfasis interno de la organización; (b) cultura tipo adhocrática, donde la organización es vista como un contexto dinámico que permite la creatividad e innovación en sus miembros así como el asumir riesgos en sus líderes.

Este tipo de cultura está enfocada en el exterior de la organización, encaminándose principalmente en la búsqueda del liderazgo en el mercado; respecto a los grupos de trabajo se caracterizan por ser temporales prevaleciendo la individualidad, por tanto, se permite iniciativas personales y la libertad de acción. La organización no se rige por la formalidad, promoviéndose de esta manera entre sus miembros el emprendedurismo, la capacidad de adaptación, incertidumbre y ambigüedad; (c) el tercer tipo de cultura es de mercado, donde la organización bajo este tipo de cultura se rige por los requerimientos del mercado, enfatizándose en el exterior y los resultados; para ello se prioriza el trabajo bien hecho, valorándose la competitividad de sus miembros que conlleve a los resultados y objetivos organizacionales.

Por su parte, los líderes se caracterizan por ser rígidos y estrictos, donde el éxito de la organización se enmarca a partir del posicionamiento que la organización logra en el mercado; y (d) por último está la cultura jerárquica, que responde a una organización con enfoque tradicional de estructura vertical, políticas definidas y estructuradas, líderes que controlan y dictan órdenes con la finalidad de que se cumplan las tareas y para ello se tiene bien definidos los puestos y responsabilidades; el éxito de la organización es medido de acuerdo a la entrega fidedigna. Asimismo, sostuvieron que para su medición la cultura organizacional se compone de seis dimensiones que contempla los cuatro tipos de culturas y son: (a) características dominantes, (b) liderazgo organizacional, (c) administración de recursos humanos, (d) cohesión organizacional, (e) énfasis estratégico y (f) criterios de éxito (Cameron y Quinn, 1999).

Las características dominantes, está referido a las características generales propias de la organización (Cameron y Quinn, 1999). Al respecto, entre las características se consideran la dependencia de la cultura en las personas que lo componen (Hofstede et al., 1993); resistencia al cambio, sobre todo cuando estas no emergen del grupo y si lo hacen es por factores externos como la sociedad que los obliga al cambio (Tryce y Beyer, 1993); la forma de interacción y convivencia entre sus miembros (Cantú 2001). La segunda dimensión liderazgo organizacional, se refiere al estilo de liderazgo o enfoque que adquiere la organización (Cameron y Quinn, 1999) y desde la perspectiva de Shein (1988) el tipo de líder puede ser determinado por la cultura

organizacional, dado que las actitudes y rasgos que origina el liderazgo están relacionados a los supuestos culturales de la organización.

La gestión de empleados está vinculado al estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente laboral (Cameron y Quinn, 1999). Según Wright y McMahan (1992); Wright, Dunfort y Snell (2001) procesos relacionados específicamente a la gestión de recursos humanos se han ampliado a aspectos como flexibilidad en el trabajo, fomento de la participación, articulación de la cultura, compromiso y liderazgo en la organización. La cuarta dimensión, cohesión organizacional representa los ejes estratégicos con los que se maneja estratégicamente la información en cada área (Cameron y Quinn, 1999). Estudios realizados al respecto han logrado evidenciar que la lealtad, compromiso y equipo de trabajo permiten la cohesión en la organización (clan) y enfatizar en la innovación y desarrollo permite mantener firme a la organización en sus metas (Gómez y Prowesk, 2011). Además, la dimensión del énfasis estratégico está asociada al progreso humano y la estabilidad, mientras que los criterios de éxito están ligados a las normas que definen cómo se entiende el éxito y qué se reconoce y celebra como tal (Cameron y Quinn, 1999).

Otros autores como Barney (1986) consideró que la cultura está formada por un conjunto bastante complejo de valores, creencias, símbolos y suposiciones; los cuales son aceptados por sus miembros según la percepción de cada uno (Ahmady et al., 2016), donde el marco cognitivo de cada sujeto se hace presente para dicha percepción (Peterson y Smith, 2000). Por su parte, Shein (1992) manifestó que la cultura no se hereda si no se aprende; dicho aprendizaje es compartido por sus miembros en la medida que atraviesan problemas de adaptación e integración.

Desde la óptica positivista, Peiró (1990) sostuvo que la cultura tiene un valor muy significativo y poderoso, ya que este permite tener un control implícito de la organización, determinando relaciones de contingencia los cuales podrán ser aplicados por los responsables de la gestión, asimismo, otorga un valor a la medición, observaciones y relaciones de variables; mientras que desde la mirada constructivista, la organización lo construye sus miembros a través de la interacción del lenguaje formando significados que adquiere sentido en la medida que dichos miembros le otorguen (Agudelo y Estada, 2012).

Respecto a la función de la cultura en una organización, esta desempeña diversas funciones como el cúmulo de experiencias y contenidos a través del tiempo, delimita diferencias entre una organización y otra, genera un sentido de identidad y compromiso en sus miembros, actúa como pegamento social permitiendo mantener unión en la organización, guía las metas y estrategias organizacionales, ya que es un elemento primordial para el logro de los resultados y finalmente es un mecanismo de control que orienta las actitudes y conductas de los miembros en la organización (Pérez, 2009).

Abordar la temática de la cultura organizacional en el presente trabajo es relevante ya que permite identificar características de cultura presente en la entidad de salud, sobre todo conocer si alguno de los cuatro tipos de cultura predomina en dicha entidad; además de conocer si los colaboradores se identifican con algunos de estos tipos de cultura. Una cultura organizacional positiva y exitosa permea un ambiente laboral amigable en los colaboradores, por ello la importancia del tema.

La segunda variable que se desarrolla en la presente investigación es la satisfacción laboral y al respecto la teoría de los dos factores explica que la satisfacción e insatisfacción son dos variables distintas entre sí, donde el trabajador presenta necesidades relacionadas al ambiente, denominadas necesidades higiénicas; y la otra relacionada a las necesidades de motivación en el trabajo (Herberg et al., 1959). Por otro lado, en el modelo de determinantes de la satisfacción en el trabajo fundamentado en la teoría de motivación se sostiene que la relación entre la recompensa obtenida y la expectativa es la causa de un nivel de satisfacción, englobando en la recompensa aspectos relacionados a la remuneración, valoración, reconocimientos, etc. (Lawler, 1973).

Como parte de la revisión literatura, se encontró algunos conceptos que permiten la comprensión de la satisfacción laboral, según Robbins y Judge (2017) es una actitud favorable hacia el empleo, derivada de una valoración de las atribuciones disponibles. Los principales motivos de satisfacción laboral se ven afectados por el entorno laboral, la diversidad de las tareas desempeñadas, el feedback recibido, el respaldo de la empresa, la interacción con los compañeros y la relación con los líderes o superiores.

En otra acepción se entiende como un aspecto globalizador que relaciona las actitudes que muestran los trabajadores hacia diversos aspectos de su labor (Chiang et al., 2018), así como también la reacción afectiva (Singhai et al., 2016). Para establecer la satisfacción laboral se debe analizar considerando dos aspectos diferentes, pero a la vez complementarias como son la satisfacción laboral cognitiva y afectiva (Thompson y Phua, 2012), siendo el afectivo un estado emocional que se genera producto de la valoración del trabajo o experiencia en el entorno laboral (Scheepers et al., 2015; Faragher, 2005 y Thommasen et al. 2001).

Para el presente trabajo de investigación se asume el modelo de factores de satisfacción laboral propuesto por Palma (1991) donde se contempla siete factores que a continuación se describen y son las dimensiones en esta investigación: como primera dimensión el factor I, condiciones físicas y/o materiales que considera a los elementos tangibles de la organización como materiales o infraestructura donde desarrolla cotidianamente las actividades laborales. El factor II, beneficios laborales y/o remunerativos es la segunda dimensión, donde se evalúa aspectos relacionados al incentivo económico que puede ser, ese incentivo que percibe de forma regular o adicional por la labor realizada. Las políticas administrativas como factor III es la tercera dimensión, que evalúa el acuerdo que se tiene frente a las normas y lineamientos de la organización orientadas a regular la relación laboral del trabajador.

En esa misma línea, la cuarta dimensión es el factor IV relaciones sociales, donde se evalúa la satisfacción de los colaboradores respecto a la interrelación con los demás miembros de la organización con quienes interactúa constantemente compartiendo actividades propias de la labor. El desarrollo personal es el factor V que en esta investigación se considera como la quinta dimensión, donde se evalúa la oportunidad que la organización le ofrece al trabajador de realizar actividades significativas permitiendo su autorrealización. La penúltima dimensión es el desempeño de tareas como factor VI, donde el trabajador hace valoración de sus labores cotidianas como parte de su desempeño en la organización donde labora. Finalmente, la dimensión siete que corresponde al factor VII relación con la autoridad, evalúa la valoración que el

trabajador realiza respecto al jefe directo y las labores cotidianas realizadas en la organización.

La satisfacción laboral es un tema de preocupación constante en todas las organizaciones hoy en día, por ello es relevante abordar esta temática en el contexto de la entidad de salud, ya que el conocimiento de ella permite a los responsables de la toma de decisiones visualizar estrategias para mantener colaboradores satisfechos con su labor para una buena productividad laboral.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación se abordó dentro del tipo de investigación básica, que es considerada como la fuente para la investigación aplicada, dado que su interés radica en partir del conocimiento y permanecer en él (Rojas, 1997); enriqueciendo al conocimiento y la búsqueda de nuevas explicaciones en el conocimiento (Calderón y Alzamora de los Godos, 2010); en ese sentido, según los objetivos planteados en este estudio, se pretende enriquecer al conocimiento al determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

El diseño es la estrategia que asume el investigador con la finalidad de cumplir los objetivos en la investigación, en ese orden de ideas, la estrategia principal para el desarrollo de la investigación fue bajo el diseño no experimental, dado que no se realizó ninguna manipulación de las variables de estudio, analizándose estas en su contexto natural. De acuerdo con Souza et al. (2007) los estudios no experimentales más comunes se orientan a describir o establecer relaciones en los fenómenos. Por otro lado, según la temporalidad en la que se recopiló la información de los participantes se considera como una investigación de corte transversal, dado que los datos fueron recogidos en un único momento

De acuerdo al nivel de investigación, se consideró primero el nivel descriptivo en la medida que en los resultados se presenta descripciones de las variables de estudio según los niveles; asimismo, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados se asumió el nivel correlacional causal y según (Hernández y Mendoza, 2018) es un nivel en el que las variables se covarían, en términos de causalidad o no.

## **3.2. Variables y operacionalización**

### **3.2.1. Definición conceptual**

#### **Cultura organizacional**

Colección de patrones categóricos que estructuran el pensamiento, los valores, las suposiciones y el procesamiento de información de los colaboradores en una entidad organizativa (Cameron y Quinn, 1999).

#### **Satisfacción laboral**

La inclinación hacia el empleo, fundamentada en convicciones y principios favorables, los cuales surgieron a partir de la rutina laboral (Palma, 2005).

### **3.2.2. Definición operacional**

Para la medición de la cultura organizacional, se ha realizado el proceso de descomposición de la variable, determinándose seis dimensiones que son (a) Características dominantes, (b) Liderazgo organizacional, (c) La gestión de empleados, (d) La cohesión organizacional, (e) El énfasis estratégico y (f) Los criterios de éxito, que permitió a través de sus indicadores e ítems recopilar información de la realidad de la Micro Red de Salud Huancaray. La escala para medir la cultura organizacional responde a una escala tipo Likert tal como sigue no caracteriza a la empresa = 1, caracteriza poco a la empresa = 2, caracteriza medianamente a la empresa = 3, caracteriza bien a la empresa = 4, caracteriza muy bien a la empresa = 5

La satisfacción laboral fue medida a través de los siete factores planteados por Palma que son (a) condiciones físicas y/o materiales, (b) beneficios laborales y/o remunerativos, (c) políticas administrativas, (d) relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) desempeño con las tareas y (g) relación con la autoridad. Su escala de medición fue de tipo Likert que son: (1) total desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) Indeciso, (4) de acuerdo y (5) total acuerdo.

## **3.3. Población muestra y muestreo**

La población en palabras de Ventura (2018) viene a ser el conjunto de unidades de análisis; por lo que en esta investigación el conjunto de elementos estuvo conformado por enfermeras, médicos, personal asistencial, etc. que

suman una totalidad de 90 participantes y dado que se puede acceder a la totalidad, no se considera muestra ni muestreo.

Sin embargo, fue necesario contemplar algunos criterios de inclusión como que los participantes serán incluidos si cumplen con las características del perfil de los participantes; asimismo, se excluye sujetos que no forman parte de la Micro Red de salud de Huancaray.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica por excelencia en la investigación cuantitativa es la encuesta, está según Yuni y Urbano (2014) alude a un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador, llevándose acabo dicho procedimiento a través de la herramienta tecnológica Google Form para las dos variables de estudio. Dicha técnica fue aplicada a través de un cuestionario estructurado con opciones de respuesta tipo Likert por cada variable, en palabras de los autores mencionados, los encuestados no tienen la opción de incluir preguntas adicionales ni proponer respuestas distintas, y deben ajustarse a las opciones proporcionadas previamente en el cuestionario (Yuni y Urbano, 2014).

#### **Ficha técnica del cuestionario que mide la cultura organizacional**

Nombre del instrumento:

Autor: Cameron y Quinn

Año: 1999

Administración: directa e indirecta

Cantidad de reactivos: 27

Forma de administración: individual o colectiva

Tiempo de duración: aproximadamente 25 minutos.

## **Ficha técnica de la Escala de satisfacción laboral- SL – SCP.**

Nombre del instrumento: “Escala de Satisfacción Laboral CL – SPC”

Autora: Sonia Palma Carrillo

Año: 1999

Administración: Directa e indirecta

Cantidad de reactivos: 36

Forma de administración: individual o colectiva

Tiempo de duración: aproximadamente 30 minutos.

Niveles de medición: alta insatisfacción laboral, parcial insatisfacción laboral, regular, parcial satisfacción laboral y alta insatisfacción laboral.

Asimismo, se cumplió con los requisitos de validez y confiabilidad antes de la aplicación del instrumento a la población de estudio. Respecto a la validez, se procedió a realizar una validez de contenido a través de jueces expertos en el tema quienes brindaron su manifestación en los criterios de relevancia, pertinencia, claridad y coherencia (Galicia et al., 2017), aun cuando los instrumentos son estandarizados, se cumplió con dicho procedimiento.

En cuanto a la confiabilidad, esta se determinó mediante el análisis de consistencia interna por Alfa de Cronbach, dado las características de los instrumentos; para ello, se aplicó el instrumento a un grupo de trabajadores de una Red de salud similar lográndose determinar resultados con valores confiables, por lo que los instrumentos quedaron listos para ser administrados a la población de estudio.

### **3.5. Procedimientos**

El procedimiento seguido para la recolección de datos en la presente investigación fue de la siguiente manera: (a) se solicitó autorización al directivo de la Micro Red de Salud en Huancaray a través de una carta para acceder a realizar el trabajo de campo, (b) se tramitó el consentimiento informado a todos los participantes mediante un correo electrónico, (c) se envió los instrumentos ya validados a todos los participantes a través de un formulario de Google para la

recolección de datos, y (d) los datos fueron almacenados automáticamente en una base de datos del formulario, el cual ha sido descargado para su organización y posterior análisis.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El análisis de datos siguió el procedimiento dentro de la investigación cuantitativa, para ello se organizó los datos en una matriz de Excel, parándose luego procesar mediante el programa SPSS versión 25. Un primer análisis realizado fue mediante la estadística descriptiva, el cual se presentó a través de tablas y figuras en porcentajes y frecuencias (Bisquerra, 2004). Asimismo, para cumplir con los objetivos de la investigación se utilizó el coeficiente de correlación Rho Spearman teniendo en cuenta las características de los instrumentos.

Para el análisis inferencial se plantea la siguiente regla de decisión:

Nivel de confianza al 95%, donde  $\alpha=0.05$ , por tanto:

Si, el p valor  $< \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

Si, el p valor  $> \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

### **3.7. Aspectos éticos**

En relación a la ética en la investigación se ha contemplado aspectos relacionados al principio de autonomía, que consiste en que los participantes manifiesten voluntariamente su decisión de ser parte de la investigación (Cosac, 2017); en ese orden de ideas los participantes de la presente investigación pudieron decidir libremente sin ninguna coacción interna o externa participar en la presente investigación, brindando información a través de los instrumentos sobre las variables de estudio. Dicho principio de autonomía se hizo efectivo a través del consentimiento informado donde manifestaron mediante un “Si participo” o “No participo” al inicio del instrumento; cumpliéndose de esta manera.

Sobre la confidencialidad y privacidad, entendida como el respeto que el investigador debe guardar sobre los aspectos privados de los participantes (Santi, 2016), se mantuvo en el anonimato la información relacionada a los datos personales de los participantes en conformidad con los intereses de los participantes, así como también guardando respeto por las respuestas emitidas

a través de los instrumentos. Otro aspecto considerado fue el respeto a los derechos de autor, aplicando normas APA 7ma edición mediante las citas y referencias; asimismo, en proceso investigativo se respetó los documentos normativos de la universidad que orientan el desarrollo del trabajo de investigación.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1** Descripción de resultados respecto a la cultura organizacional

Tipo de cultura	Fi	%
Adhocrática	70	78
Clan	4	4
Jerárquica	16	18
Total	90	100

**Nota.** Obtenido de encuestas aplicadas a la muestra.

En el reporte de la tabla 1 se aprecia los resultados de la cultura organizacional, donde la entidad de salud Micro Red de Huancaray desde la percepción de los encuestados tiene como cultura predominante la adhocrática según el 78%; por otro lado, el 18% de encuestados manifestó que la entidad presenta características de una cultura jerárquica, mientras que para el 4% la cultura es de tipo clan.

**Tabla 2** Descripción de las dimensiones de la cultura organizacional

Tipos de cultura	Características dominantes		Liderazgo organizacional		Gerencia de empleados		Cohesión organizacional		Énfasis estratégico		Criterios de éxito	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Clan	21	23	24	27	23	26	14	16	8	9	7
Adhocrática	59	66	54	60	50	56	57	63	65	79	1	68
Jerárquica	10	11	12	13	17	19	15	17	15	17	0	11
Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2
Total	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	9	100

**Nota.** Obtenido de encuestas aplicadas a la muestra.

En la tabla 2 se aprecia los resultados de las dimensiones de la cultura organizacional percibida en la entidad de salud Micro Red de Huancaray. Respecto a la dimensión características dominantes se aprecia como cultura dominante la adhocrática según el 66% de encuestados, seguido por el 23% que manifiesta como una cultura tipo clan y 11% que identifica el tipo de cultura jerárquica. En el liderazgo organizacional el resultado es similar, dado que el 60% consideró como predominante al tipo de cultura adhocrática, seguido por el 27% que identifica la cultura tipo clan y el 13% como cultura jerárquica. La tendencia en la gerencia de empleados es similar donde 56% consideró como predominante al tipo de cultura adhocrática, el 26% como cultura tipo clan y el 19% en cultura jerárquica. En la cuarta dimensión cohesión organizacional la tendencia es la misma, siendo el 63% los que identifican como predominante al tipo de cultura adhocrática, el 17% que identifica la cultura tipo jerárquica y el 16% como cultura tipo clan; siendo otro aspecto coincidente en las primeras cuatro dimensiones analizadas la ausencia del tipo de cultura mercado.

En lo referente al énfasis estratégico y criterios de éxito hay una predominancia de la cultura adhocrática según el 79% y 68% respectivamente, como cultura jerárquica identificaron el 17% y 11% de encuestados, para el 9% y 19% el tipo de cultura es clan en las dos dimensiones respectivamente. Finalmente, una diferencia respecto a las cuatro dimensiones es que el 2% de encuestados identifican características del tipo de cultura mercado en estas últimas dimensiones.

**Tabla 3** *Resultados de la satisfacción laboral en el lugar de estudio*

Nivel de satisfacción	Fi	%
Parcial insatisfacción laboral	21	23
Parcial satisfacción laboral	4	4
Regular	65	72
Total	90	100

**Nota.** Obtenido de encuestas aplicadas a la muestra.

En la tabla 3 los resultados muestran que la satisfacción laboral en la Micro Red de salud Huancaray, tiene una tendencia al nivel regular según el 72% de encuestados, el 23% manifiesta una parcial insatisfacción y sólo el 4% una parcial satisfacción laboral. Al analizar los resultados en el acumulado del nivel regular y de parcial insatisfacción frente a sus labores se obtiene que el 92% de encuestados muestra una tendencia hacia la insatisfacción.

**Tabla 4 Niveles identificados en los siete factores satisfacción laboral**

Niveles de satisfacción	Factor I		Factor II		Factor III		Factor IV		Factor V		Factor VI		Factor VII	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alta satisfacción laboral	9	10	37	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Parcial satisfacción laboral	28	31	43	48	39	43	13	14	0	0	0	0	4	4
Regular	53	59	10	11	51	57	50	56	52	58	9	10	59	66
Parcial insatisfacción laboral	0	0	0	0	0	0	7	8	38	42	73	81	24	27
Alta insatisfacción laboral	0	0	0	0	0	0	20	22	0	0	8	9	3	3
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

**Nota.** Obtenido de encuestas aplicadas a la muestra.

En la tabla 4, se observa los resultados de los siete factores de la satisfacción laboral en la Micro Red de Huancaray, donde en los siete factores se aprecia una tendencia al nivel regular de satisfacción según la mayoría de encuestados; sin embargo, se aprecia que un grupo minoritario manifestó un nivel de parcial satisfacción en los cuatro primeros factores, pero sólo en los factores I condiciones físicas y/o materiales y II beneficios laborales y/o remunerativos, con menor porcentaje se manifiesta el nivel de alta satisfacción frente a sus labores. Un resultado atípico frente a los demás factores se aprecia en el factor VI desempeño de tareas donde la mayoría de encuestados han manifestado una parcial insatisfacción y en menor proporción una alta insatisfacción. Respecto a los factores V desarrollo personal y VII relación con la autoridad se aprecia el nivel de parcial insatisfacción.

## Prueba de hipótesis

**Tabla 5** Modelo de regresión cultura organizacional en la satisfacción laboral

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Seudo R cuadrado		
					Cox y Nell	Nagelkerke	McFadden
Sólo intersección	15.644						
Final	12.342	3.301	2	.192	0,036	0,047	0,026

**Nota.** Función de enlace: Logit.

En la tabla 5 se aprecia los resultados del modelo de regresión logística ordinal, donde en el ajuste de modelos la significancia es de 0,192, siendo mayor a 0,05, lo que permite aceptar la hipótesis nula; asimismo, el coeficiente del Seudo R cuadrado específicamente el estadístico de Nagelkerke evidencia una influencia mínima 4,7% de la variable independiente cultura organizacional en la satisfacción laboral, el cual estadísticamente no es significativo.

**Tabla 6** Ajuste de modelos y Pseudo R<sup>2</sup> según prueba de hipótesis específicas

Modelo		Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado		
						Cox y Nell	Nagelkerke	McFaden
Características dominantes	Sólo intersección	23.298						
	Final	21.172	2.126	2	.345	0,023	0,031	0,017
Liderazgo organizacional	Sólo intersección	19.894						
	Final	18.619	1.275	2	.529	0,014	0,019	0,010
Gerencia de empleados	Sólo intersección	27.687						
	Final	20.390	7.297	2	.026	0,078	0,103	0,057
Cohesión organizacional	Sólo intersección	23.162						
	Final	17.945	5.216	3	.157	0,056	0,074	0,041
Énfasis estratégico	Sólo intersección	17.859						
	Final	14.531	3.328	3	.344	0,036	0,048	0,026
Criterio de éxito	Sólo intersección	24.550						
	Final	15.916	8.634	3	.035	0,091	0,120	0,067

**Nota.** Obtenido de procesamiento de datos SPSS 25.

En la tabla 6 se aprecia los resultados procesados a través del modelo de regresión logística ordinal en relación con las dimensiones de la cultura organizacional en la satisfacción laboral donde:

En el ajuste de modelo la significancia es de 0.345, siendo mayor a 0.05, lo que permite aceptar la hipótesis nula; asimismo, el coeficiente del Seudo R cuadrado específicamente el estadístico de Nagelkerke evidencia una influencia mínima 3.1% de la dimensión características dominantes en la satisfacción laboral, el cual estadísticamente no es significativo.

Por su parte, el ajuste de modelo de la dimensión liderazgo organizacional muestra una significancia de 0.529, siendo mayor a 0.05, lo que permite aceptar la hipótesis nula; asimismo, el coeficiente del Seudo R cuadrado de Nagelkerke permite evidenciar una influencia mínima 1.9% de la dimensión liderazgo organizacional en la satisfacción laboral, el cual estadísticamente no es significativo.

El análisis del modelo con la dimensión gerencia de empleados en la satisfacción laboral reporta una significancia de 0.026, siendo menor a 0.05, lo que permite

rechazar la hipótesis nula; también el coeficiente del Seudo R cuadrado de Nagelkerke determina que la dimensión gerencia de empleados influye en un 10.3% en la satisfacción laboral, el cual estadísticamente es significativo.

Por su parte, el ajuste del modelo de la dimensión cohesión organizacional en la satisfacción laboral muestra una significancia de 0.157, siendo mayor a 0,05, lo que permite aceptar la hipótesis nula; asimismo, el coeficiente del Seudo R cuadrado de Nagelkerke permite evidenciar una influencia mínima 7.4% de la dimensión cohesión organizacional en la satisfacción laboral, el cual estadísticamente no es significativo.

El análisis del ajuste del modelo de la dimensión énfasis estratégico en la satisfacción laboral muestra una significancia de 0.344, siendo mayor a 0,05, lo que permite aceptar hipótesis nula; asimismo, el coeficiente del Seudo R cuadrado de Nagelkerke evidencia una influencia mínima 7.4% de la dimensión énfasis estratégico en la satisfacción laboral, el cual estadísticamente no es significativo.

Poe último, el ajuste del modelo de la dimensión criterios de éxito en la satisfacción laboral muestra una significancia de 0.035, siendo menor a 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula; también el coeficiente del Seudo R cuadrado de Nagelkerke demuestra una influencia de 12% de la dimensión criterios de éxito en la satisfacción laboral, siendo estadísticamente es significativo.

## V. DISCUSIÓN

En el presente apartado se hace un análisis en base a los hallazgos de la presente investigación confrontando los resultados encontrados en investigaciones previas, así como la explicación de este con el marco teórico considerado en este estudio. Sobre la cultura organizacional se logró evidenciar que en la entidad de salud Micro Red de Huancaray hay una predominancia del tipo de cultura adhocrática según lo manifestado por el 78% de encuestados, pero también se aprecia presencia del tipo de cultura jerárquica de acuerdo con lo que manifestaron el 18% y clan 4% de colaboradores que brindaron información.

Una cultura adhocrática en palabras de los autores Cameron y Quinn (1999) se caracteriza porque considera a la organización muy dinámica, innovador y emprendedor, donde se apuesta por que sus colaboradores sean proactivos, con iniciativa, planteando propuestas de solución ante problemáticas sin necesidad de que el jefe o líder le ordene. Sin embargo, se resalta el valor a las normas, procedimientos y reglas ya preestablecidas de la entidad; todo lo mencionado es lo que resalta como característica en la entidad de salud donde se hizo el estudio.

Sin embargo, también se resalta un porcentaje menor de colaboradores que identifican como característica la cultura jerárquica, esto significa que si bien es cierto que hay una predominancia de las características mencionadas en el párrafo anterior también hay presencia de características de una organización estructural y formal donde no se permite la iniciativa de los colaboradores si no que existen algunas autoridades que no delegan su toma de decisiones a otros por lo que los colaboradores deben esperar las indicaciones de los jefes inmediatos para la realización de las tareas.

Hallazgos respecto a la cultura organizacional en estudios revisados en los últimos cinco años en entidades de salud a nivel nacional e internacional se encontró el reporte presentado por Vegro et al. (2020) en Brasil, donde evidenció otras características presentes en la cultura organizacional como las prácticas de integración con una puntuación de 3.5, siendo la característica más prevalente en la organización, los valores cooperativos con una puntuación de

3.2; pero también logró identificar características como los valores de rigidez jerárquico con puntuación de 2.8; valores individuales con 2.6; y como una característica con menor puntuación de 2.5 para las prácticas de la recompensa. En otra investigación se determinó que la cultura de la organización es buena, resaltándose un ambiente laboral amigable y positivo para el desempeño de las actividades en la organización. Si bien es cierto que en esta investigación el instrumento de cultura organizacional utilizado no mide lo bueno ni malo de la organización, el tipo de cultura que se logra identificar desde el tipo clan que representa las características de una organización moderna, dinámica, que atiende las necesidades de los colaboradores puede representar aspectos positivos o bueno, hasta un tipo de cultura tradicional donde la estructura lineal con líderes que dan órdenes puede representar lo negativo o desfasado en tiempos modernos a una organización.

Otro hallazgo donde se evidencia resultados similares respecto a la cultura organizacional fue en la investigación presentada por Díaz et al. (2020) donde se evidenció que la entidad presenta tres tipos de cultura como son el tipo clan, adhocrática y jerárquica, resaltando que la cultura tipo clan ; cabe resaltar que el estudio fue realizado en una entidad de salud de Colombia, medido con el mismo instrumento que se utilizó en esta investigación; por lo que los resultados presentados pueden ser transferibles a otros contextos.

Además, en relación con los resultados de las dimensiones de la cultura organizacional, se observó que en los seis elementos (características dominantes, liderazgo organizacional, gerencia de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito) existe una inclinación hacia el tipo de cultura adhocrática, seguida por la cultura tipo clan, excepto en las dimensiones de cohesión institucional y prioridades estratégicas, donde se evidencia el tipo de cultura jerárquica. Asimismo, es importante destacar que en estas dos dimensiones también se observa la presencia de la cultura de mercado, aunque en una proporción muy baja (2%).

En ese sentido, las características dominantes de la entidad de salud Micro Red de Huancaray están basadas en el tipo de cultura adhocrática donde los cambios que se dan emergen desde las personas que la componen y la forma en que interactúan es dinámico, positivo y efectivo (Hofstede et al., 1993; Tryce

y Beyer, 1993; Cantú, 2001). Por otro lado, con relación al liderazgo organizacional las actitudes y rasgos que los encuestados perciben en el líder de la entidad de salud responde a los supuestos culturales de la entidad basada en una cultura adhocrática. Asimismo, sobre la gestión de empleados hay una percepción positiva que ubica como una cultura adhocrática mayoritariamente, donde los responsables de la gestión de recursos humanos aseguran la estabilidad laboral, fomenta el trabajo en equipo, la participación y el consenso (Cameron y Quinn, 1999).

A diferencia de las cuatro dimensiones analizadas previamente, en las dimensiones cohesión organizacional y énfasis estratégico aparte del tipo de cultura adhocrática, los encuestados han identificado otra característica que están presentes en la entidad de salud como el tipo de cultura jerárquica. Es decir, que en el manejo de los ejes estratégicos como la información en cada área hay prácticas con decisiones que se dan de forma vertical, lo mismo respecto al énfasis estratégico donde para la toma de decisiones orientadas al desarrollo de la organización no siempre se involucra la participación de las personas de la entidad.

En cuanto a los resultados de la satisfacción laboral se identificó que los encuestados los cuales son colaboradores de la entidad de salud manifiestan una regular satisfacción según el 72% y el 23% una parcial insatisfacción respecto a sus labores. En consecuencia, acumulando los resultados en los niveles de regular e insatisfacción parcial, se entiende que los colaboradores no tienen un sentimiento positivo frente a la entidad de salud. Al respecto Robins y Judge (2017) se tomaron en cuenta algunos elementos que explican esta percepción: las principales razones de la satisfacción laboral están influenciadas por el entorno de trabajo, la diversidad de las tareas realizadas, los comentarios recibidos, el respaldo empresarial, la relación con los compañeros y la actitud de los superiores hacia ellos.

Por su parte Thomson y Phua (2012) manifestaron que los colaboradores pueden tener una percepción cognitiva y afectiva de la satisfacción laboral; siendo la afectiva motivada por factores relacionados a la valoración del trabajo o experiencia vivenciadas respecto al entorno laboral (Scheepers et al., 2015; Faragher, 2005 y Thommasen et al. 2001). En el presente estudio se

consideraron siete factores entre ellas las condiciones físicas, laborales y relaciones sociales, los cuales han tenido mayor peso al momento de evaluar la satisfacción laboral.

En cuanto a los elementos que influyen en la satisfacción laboral examinados en este estudio, los hallazgos muestran en términos generales una inclinación hacia un nivel medio de satisfacción en los siete aspectos considerados (condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, interacciones sociales, desarrollo personal, desempeño en las tareas y relación con la autoridad), lo que se entiende que en los diferentes factores la entidad brinda algunas condiciones que permiten evidenciar este resultado con excepción del factor VI desempeño de las tareas donde se evidencia un nivel de parcial insatisfacción y alta insatisfacción respectivamente.

Los resultados del análisis de hipótesis revelaron que, de acuerdo con el modelo de regresión logística ordinal, la cultura organizacional no tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, con un nivel de significancia de 0.192 y un Seudo R cuadrado de Nagelkerke de 0.047. Esto contrasta con hallazgos anteriores en la literatura nacional, como el estudio de Fernández (2017), que encontró una correlación positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, es importante destacar que el objetivo de este estudio era determinar la relación causal entre las variables, a diferencia del enfoque de Fernández, que se centró en la asociación entre ellas.

Por otro lado, en una investigación presentada por Marín y Plasencia (2017) y Calle y Gálvez (2017) se evidenció que la satisfacción laboral se correlaciona con la motivación laboral, en específico el nivel bajo de satisfacción con los factores higiénicos de la motivación; a partir de este resultado se puede tener una explicación del porqué del resultado obtenido en esta investigación donde no se logró demostrar que la cultura organizacional no es una variable determinante para la satisfacción de los colaboradores.

En el ámbito internacional, se revisó el estudio presentado por Díaz et al. (2020) donde presentó los hallazgos de la correlación existente entre la cultura organizacional y estrés laboral, confirmando la hipótesis de su investigación.

Asimismo, Pizarro et al. (2019) analizó la correlación entre la satisfacción laboral, motivación y estado de flow, logrando demostrar la relación entre la satisfacción laboral y el estado de flow, pero no con la motivación. Otro hallazgo donde se determinó la relación sobre la satisfacción laboral es con los factores relacionados a las actividades laborales con un nivel de significancia  $< 0,01$ . Por último, una investigación realizada en Ghana por Akuffo et al. (2021) logró demostrar que la satisfacción laboral está relacionada con el salario, la supervisión, el trabajo – vida y la educación continua con niveles de significancia  $< 0.05$ .

De los hallazgos analizados en las investigaciones previas no se obtuvo un resultado similar a los que se evidenció en la presente investigación; sin embargo, a partir del análisis realizado se permite tener un espectro de variables que están asociadas a la satisfacción laboral.

Por último, en esta investigación se tuvo los hallazgos en relación con las hipótesis específicas donde se demostró que las dimensiones de la cultura organizacional como las características dominantes, liderazgo organizacional, cohesión organizacional y énfasis estratégico no son variables determinantes para la satisfacción respecto a las labores en los colaboradores de la entidad de salud Micro Red de Huancaray. Sin embargo; en las dimensiones gestión de empleados y criterios de éxito si se pudo evidenciar que éstas influyen en la satisfacción laboral.

Entre algunas de las limitaciones que se presentaron en el proceso de elaboración del presente trabajo de investigación fue en relación con la recolección de datos, dado el contexto que vivimos bajo normativas aun vigentes sobre aislamiento social, fue dificultoso el acceso al campo y acercamiento a la unidad de análisis; asimismo, por el trabajo remoto que muchos de los colaboradores aun realizan y la poca disponibilidad de tiempo se envió los cuestionarios a través de una plataforma digital, por lo que no se pudo evidenciar si los participantes fueron sinceros y objetivos al emitir las respuestas en los cuestionarios.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** se estableció que la cultura organizacional no influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray (Sig. 0.192 y Nagelkerke 0.047).

**Segunda:** se estableció que la dimensión características dominantes no influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray (Sig. 0.345 y Nagelkerke 0.031).

**Tercera:** se estableció que la dimensión liderazgo organizacional no influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray (Sig. 0.529 y Nagelkerke 0.019).

**Cuarta:** se logró establecer que la dimensión gerencia de empleados influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray (Sig. 0.026 y Nagelkerke 0.103).

**Quinta:** se estableció que la dimensión cohesión organizacional no influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray (Sig. 0.157 y Nagelkerke 0.074).

**Sexta:** se estableció que la dimensión énfasis estratégico no influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray (Sig. 0.344 y Nagelkerke 0.048).

**Sétima:** se estableció que la dimensión criterios de éxito influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray (Sig. 0.035 y Nagelkerke 0.120).

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** a los responsables de la entidad de salud Micro Red de Huancaray, en relación con la cultura organizacional, aplicar estrategias de comunicación efectivas que permitan desarrollar una cultura de tipo clan en la entidad donde se permita tener un ambiente amigable de trabajo para los colaboradores generando un compromiso hacia la institución. Asimismo, sobre la satisfacción laboral, establecer estrategias como valoración, reconocimiento y formación continua que permitan mejorar el nivel de satisfacción en cuanto a sus labores en los colaboradores. Para futuros investigadores, considerar otras variables independientes o dependientes en estudios relacionados a la satisfacción laboral y cultura organizacional.

**Segunda:** a los gestores de la entidad de salud, en relación con las características dominantes, promover estrategias y actividades como la participación en equipo y responsabilidad compartida que orienten a la entidad al desarrollo de una cultura de tipo clan. A futuros investigadores, ampliar la población en estudios sobre las características dominantes y satisfacción laboral, así como también realizar la recopilación de datos de manera presencial.

**Tercera:** sobre el liderazgo en la organización a los gestores de la entidad de salud fomentar la mentoría en el líder de la organización desarrollando capacidades, habilidades y actitudes para guiar a todo el equipo. A futuros investigadores, ampliar la población en estudios sobre el liderazgo de la organización y satisfacción laboral, así como también realizar la recopilación de datos de manera presencial.

**Cuarta:** a los responsables de la gestión de empleados o recursos humanos, fomentar el buen trato, relaciones y ambiente saludable, articulando la cultura de la organización para el desarrollo emocional positivo en los colaboradores. A futuros investigadores, ampliar la población en estudios sobre la gestión de empleados y satisfacción laboral, así como también realizar la recopilación de datos de manera presencial.

**Quinta:** sobre la cohesión organizacional, a los responsables de la planeación estratégica contemplar en la planificación, estrategias y actividades para desarrollar el trabajo en equipo, la lealtad y compromiso. A futuros

investigadores, ampliar la población en estudios sobre la cohesión organizacional y satisfacción laboral, así como también realizar la recopilación de datos de forma presencial.

**Sexta:** respecto al énfasis estratégico, a los responsables de la planeación estratégica contemplar en la planificación, estrategias y actividades para desarrollar el trabajo en equipo, la lealtad y compromiso. A futuros investigadores, ampliar la población en estudios sobre la cohesión organizacional y satisfacción laboral, así como también realizar la recopilación de datos de forma presencial.

**Sétima:** finalmente, a los responsables de la gestión en la entidad de salud, en cuanto a los criterios de éxito de la organización, definir con claridad cuáles son esos criterios de éxito que permiten sobresalir a la entidad para fortalecer y seguir un proceso de mejora continua. A futuros investigadores, ampliar la población en estudios y plantear otras variables independientes además del criterio de éxito con la satisfacción laboral, así como también realizar una sensibilización a los participantes para la recolección de datos.

## REFERENCIAS

- Agudelo, M., & Estrada, E. (2012). Constructivismo y construccionismo social: algunos puntos comunes y algunas divergencias de estas corrientes teóricas. *Prospectiva*, (17), 353-378.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5857466>
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (230), 387-395.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Akuffo, K.O., Agyei-Manu, E., Kumah, D.B., Danso-Appiah, A., Mohammed, A.S., Asare, A.K., & Addo, E.K. (2021). Job Satisfaction and its Associated Factors Among Optometrists in Ghana: A Cross-Sectional Study. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19 (1). <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01650-3>
- Arboleda, G. I., & López, J. M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Rev Cienc Salud*, 15(2), 247-258.  
<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de investigación educativa* (2ª ed.). La Muralla.
- Calderón, J., & Alzamora De Los Godos, L. (2010). *Metodología de la investigación científica en posgrado*. Safe Creative.

- Calle, D. A., & Gálvez, E. G. (2017). Relación entre la motivación y satisfacción laboral con la calidad de atención en un hospital docente del ministerio de salud. *Tzhoecoen*, 9(3). <https://doi.org/10.26495/rtzh179.322923>
- Cantú D., H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill. Interamericana Editores, SA de CV.
- Castillo, E. F., Medina, M. A., Bernardo, J. V., Reyes, C. E., & Ayala, C. I. (2018). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45 (2), 1-13.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2019/csp192d.pdf>
- Chiang, M. M., Riquelme, G. R., y Rivas, P. A. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178–186.  
<https://doi.org/10.4067/s0718-24492018000300178>
- Chian, M. y San Martín, N. (2015). Analysis of Work Satisfaction and performance in Public Employees of Talcahuano City Hall. *Ciencia y trabajo*, 17(54). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Díaz, G., Plaza, M., & Hernández, R. (2020). Relación entre estrés laboral y cultura organizacional en empleados del sector salud. (Spanish). *Revista Espacios*, 41(27), 109–122.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p11.pdf>

Cosac, D. (2017). Autonomía, consentimiento y vulnerabilidad del participante de investigación clínica. *Rev. Bioética*, 25 (1): 19-29.

<https://doi.org/10.1590/1983-80422017251162>

Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 05-12. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2002.006734>

Fernández, A. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua - 2016* [Tesis de Maestra, Universidad César Vallejo].

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16837>

García, M., & Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa - Perú. *Comuni@cción*, 8(2), 137-147.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200007&lng=es&tlng=es).

Gómez, D. M. & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&tlng=es)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. 2ª ed. Wiley.

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole.

Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52.

<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Nurmeksela, A., Mikkonen, S., Kinnunen, J., & Kvist, T. (2021). Relationships between nurse managers' work activities, nurses' job satisfaction, patient satisfaction, and medication errors at the unit level: a correlational study. *BMC Health Services Research*, 21 (1).10.1186/s12913-021-06288-5

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

Patiño, M. (2020). *Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].

<https://repository.eafit.edu.co/items/ba81f4e6-79af-4bf4-9a9e-01ff192d7a40>

Pérez, J., Aranda, M., & Topa, G. (2015). Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de permanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra. *Acción Psicológica*, 12(2), 59-72. <https://dx.doi.org/10.5944/ap.12.2.15754>

Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es).

Pérez-Bilbao, J., & Fidalgo, M. (1995). *Job Satisfaction: Overall job satisfaction scale*. Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.

- Peterson, M., & Smith P. (2000). Sources of Meaning, Organizations, and Culture. N.M. in Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, B. Schneider (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks. Sage
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. (Spanish). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(87), 843–859. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29060499013/html/index.html>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rojas, E. (1997). *El usuario de la información*. Universidad Estatal a Distancia.
- Román, A. H., Matzumura, J. P., & Gutiérrez, H. (2015). Satisfacción laboral en el Servicio de Rayos X de una Institución Privada de Salud de Lima, Nivel III-4, 2015. *Horizonte Médico (Lima)*, 15(3), 20–25. <https://www.horizontemedico.usmp.edu.pe/index.php/horizontemed/articula/view/295>
- Sánchez, M. N. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61-71. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100006&lng=es&tlng=es).
- Santi, M. F. (2016). Controversias éticas en torno a la privacidad, la confidencialidad y el anonimato en investigación social. *Revista de bioética y derecho*, (37), 5-21. <https://dx.doi.org/10.1344/rbd2016.37.16147>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Plaza & Janes.

- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass
- Scheepers, R., Boerebach, B., Arah, O., Heineman, M., & Lombarts, K. (2015). A Systematic Review of the Impact of Physicians' Occupational Well-Being on the Quality of Patient Care. *International journal of behavioral medicine*, 22(6), 683-98. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25733349/>
- Singhai, M., Dani, S., Hyde, A., & Patel, R. (2016). Job satisfaction: a review. *Res. J. Manag. Sci*, 5, 66-68.  
<https://www.isca.in/IJMS/Archive/v5/i9/12.ISCA-RJMS-2016-074.php>
- Souza, V. Driessnack, M., & Mendes, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Rev Latino-am Enfermagem*, 15(3), [https://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es\\_v15n3a22.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf)
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The Cultures of work organizations*. Prentice-Hall.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.  
<https://doi.org/10.1177/10596011111434201>
- Thommasen, H. V., Lavanchy, M., Connelly, I., Berkowitz, J. y Grzybowski, S. (2001). Mental health, job satisfaction, and intention to relocate. Opinions of physicians in rural British Columbia. *Canadian family physician Medecin de famille canadien*. 47, 737-44.
- Vegro, T. C., Rocha, L. R., Camelo, H. H., & García, A. B. (2016). Organizational Culture of a Private hospital. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(2).  
<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.49776>
- Ventura, L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*; 43 (4).  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2017/csp174n.pdf>

Warr, P. B., Cook, J. D., & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.

Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, (35), 571-585.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316303672>

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800205>

Wright, P.M., Dunfort, B. B., & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630102700607>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

**TÍTULO:** La cultura organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray

**AUTORA:** Ascue Salazar Mabelin Yesenia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables				
¿Cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?	Establecer cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	La cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	Variable 1: Cultura organizacional				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel y rangos</b>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Características dominantes	Clan	1-4	Escala: ordinal Nivel: politómica  No caracteriza a la empresa = 1	Cultura predominante:  Clan = 96-120 Adhocrática = 72-95 Jerárquica= 48-71 Mercado= 24-47
¿Cómo influye las características dominantes en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?	Establecer cómo influye las características dominantes en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray	Las características dominantes influyen significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray		Adhocrática			
¿Cómo influye el liderazgo organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?	Establecer cómo influye el liderazgo organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray	El liderazgo organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	Jerárquica	Gerencia de empleados	9-12		Para cada una
			Mercado				

¿Cómo influye la gerencia de empleados en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?	Establecer cómo influye la gerencia de empleados la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	La gerencia de empleados influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.		Adhocrática Jerárquica Mercado		Caracteriza medianamente a la empresa = 3	de las dimensiones:  Clan = 16-20 Adhocrática = 12-15 Jerárquica= 8-11 Mercado= 4-17
¿Cómo influye la cohesión organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?	Establecer cómo influye la cohesión organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	La cohesión organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	Cohesión organizacional	Clan Adhocrática Jerárquica Mercado	13-16	Caracteriza bien a la empresa = 4	
¿Cómo influye el énfasis estratégico en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?	Establecer cómo influye el énfasis estratégico en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	El énfasis estratégico influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	Énfasis estratégico	Clan Adhocrática Jerárquica Mercado	17-20	No caracteriza a la empresa = 1  Caracteriza muy bien a la empresa = 5	
¿Cómo influye el criterio de éxito en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray?	Establecer cómo influye el criterio de éxito en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	El criterio de éxito influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Micro Red Huancaray.	Criterios de éxito	Clan Adhocrática Jerárquica Mercado	21-24		
Variable 2: Satisfacción laboral							
			<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Nivel y rangos</b>
			Factor I: Condiciones físicas y/o		1, 13, 21, 28, 32	(1) total desacuerdo, (2) en	

			materiales de trabajo			desacuerdo , (3) Indeciso, (4) de acuerdo y (5) total acuerdo	Muy satisfecho (117 o más)  Satisfecho (103 – 116)  Promedio (89-102)  Insatisfecho (75 – 88)  Muy insatisfecho (75 o menos)
			Factor II: Condiciones laborales y/o remunerativas		2, 7, 14, 22		
			Factor III: políticas administrativas		8,15,17, 23, 29.		
			Factor IV: Relaciones sociales		23, 9, 16, 24.		
			Factor V: Desarrollo personal		4, 10, 18, 25, 29, 30		
			Factor VI: Desempeño de tareas		5, 11, 19, 26, 30, 35.		
			Factor VII: Relación con la autoridad		6, 12, 20, 27, 31, 36.		

## ANEXO 2. Matriz operacional

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Cultura organizacional	Conjunto de esquemas categóricos que organizan la forma de pensar, valores, supuestos y la forma en que los colaboradores procesan la información en una organización (Cameron y Quinn, 1999).	Para la medición de la cultura organización, se ha realizado el proceso de descomposición de la variable, determinándose seis dimensiones que son (a) Características dominantes, (b) Liderazgo organizacional, (c) La gestión de empleados, (d) La cohesión organizacional, (e) El énfasis estratégico y (f) Los criterios de éxito, que permitió a través de sus indicadores e ítems recopilar información de la realidad de la Micro Red de salud Huancaray.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características dominantes.</li> <li>• Liderazgo organizacional.</li> <li>• La gestión de empleados.</li> <li>• La cohesión organizacional</li> <li>• El énfasis estratégico</li> <li>• Criterios de éxito</li> </ul>		1 = No caracteriza a la entidad 2= caracteriza poco a la entidad 3 = caracteriza medianamente a la entidad 4 = caracteriza bien a la entidad 5 = caracteriza muy bien a la entidad = 5

<p>Satisfacción laboral</p>	<p>“la predisposición frente al trabajo, basada en creencias y valores positivos, los cuales fueron generados por la rutina laboral” (Palma, 2005).</p>	<p>La satisfacción laboral fue medida a través de los siete factores plateados por Palma que son (a) condiciones físicas y/o materiales, (b) beneficios laborales y/o remunerativos, (c) políticas administrativas, (d) relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) desempeño con las tareas y (g) relación con la autoridad. Su escala de medición fue de tipo Likert que son: (1) total desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) Indeciso, (4) de acuerdo y (5) total acuerdo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales.</li> <li>• Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos.</li> <li>• Factor III: Política Administrativas.</li> <li>• Factor IV: Relaciones Sociales.</li> <li>• Factor V: Desarrollo Personal.</li> <li>• Factor VI: Desempeño de Tareas.</li> <li>• Factor VII: Relación con la Autoridad.</li> </ul>	<p>Cuenta con infraestructura adecuada. Recibe salarios justos. Cuenta con normas organizacionales asertivas. Siente empatía por los compañeros de trabajo. Cuenta con oportunidades de mejora. Obtiene valoración por las tareas realizadas</p>	<p>(1) total desacuerdo (2) en desacuerdo, (3) Indeciso (4) de acuerdo (5) total acuerdo.</p>
-----------------------------	---	--	--	--	---

## ANEXO 3. INSTRUMENTOS

### Cuestionario para determinar tipo de cultura organizacional

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

1	2	3	4	5
No caracteriza a la empresa	Caracteriza poco a la empresa	Caracteriza medianamente a la empresa	Caracteriza bien a la empresa	Caracteriza muy bien a la empresa

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	La organización es un lugar muy personal, es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
2	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.					
3	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
4	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.					
5	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
6	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de decisiones.					
7	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de resultados.					
8	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
9	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
10	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.					
11	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
12	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					

13	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
14	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
15	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son metas comunes.					
16	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
17	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta junto con la apertura y la participación.					
18	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
19	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
20	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficacia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
21	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
22	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					
23	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.					
24	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					

### Escala de satisfacción laboral de Sonia Palma y Carrillo

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

TA	A	I	D	TD
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Total desacuerdo

Nº	Items	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) superior(es) es(son) comprensivo(s).					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.					
9	Me agradan trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
21	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					

24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento ajustó con mis compañeros.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

## ANEXO 4. BASE DE DATOS

Cultura organizacional																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	
2	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	5	2	4	4	5	4	5	3	3	3	
3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	3	4	4	5	4	5	3	4	5	
4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	3	4	5	4	4	5	3	4	
5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4	4	5	4	
6	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	
7	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	
8	3	2	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	
9	4	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	
0	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	2	3	3	2	4	2	3	
1	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	
1	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	
1	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	3	3	5	3	4	4	5	4	5	3	4	5	
1	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	3	3	5	4	4	5	3	4	
1	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4	4	5	5	
1	6	5	4	3	5	3	4	3	3	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	
1	7	4	3	4	4	3	5	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	4	
1	8	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3
1	9	4	2	5	2	3	3	2	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
2	0	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	5	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	4
2	1	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4
2	2	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
2	4	2	3	2	5	4	2	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	1	2	4	2	2	
2	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4
2	6	2	3	4	3	4	4	2	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	3	4	1	4	5	3	4

2																							
7	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
2																							
8	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	4	1	2	2	2	3	4	2	4	4	1	2
2																							
9	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
3																							
0	3	3	2	3	4	2	4	3	4	3	5	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	2
3																							
1	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
3																							
2	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	5	2	4	2	4	4	3	3
3																							
3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
3																							
4	4	3	2	3	4	4	5	3	2	3	4	2	3	2	3	2	4	4	2	4	3	2	3
3																							
5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4
3																							
6	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3
3																							
7	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
3																							
8	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4
3																							
9	2	3	2	3	4	2	4	3	2	3	2	2	1	2	3	2	5	2	4	1	4	3	5
4																							
0	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
4																							
1	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
4																							
2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
4																							
3	2	4	2	4	4	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	4	2	3	1	2	1	2
4																							
4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4
4																							
5	2	4	2	3	4	2	2	3	2	3	2	4	1	2	3	2	4	2	3	1	4	3	4
4																							
6	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
4																							
7	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3
4																							
8	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
4																							
9	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	1	3	2	5	2	2	4	3	2	3	2
5																							
0	3	5	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4

5	1	2	4	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	4	1	4	3	3	4
5	2	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3
5	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5
5	5	3	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	4	1	2	2	3	2	4	2	1	2	1	2	3
5	6	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4
5	7	2	4	2	3	4	2	2	3	4	3	2	2	1	3	4	2	5	2	2	3	4	3	3	4
5	8	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
5	9	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
6	0	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
6	1	4	4	2	3	4	2	4	3	2	3	2	4	1	4	2	4	4	2	4	4	2	3	4	3
6	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4
6	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2
6	4	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	3	2	5
6	5	4	5	4	3	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4
6	6	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3
6	7	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	4	3	2	3	1	2	3	5	5	2	4	2
6	8	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	2	4
6	9	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	2
7	0	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	4	3	2	3	4	3	3	5	4	3	5	3	4	5
7	1	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4
7	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	1	2	3	5	5	2	2	5
7	3	2	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	2	5	3	4	3	3	2	4	4	3	4	2	4
7	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3

7																								
5	3	5	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
7																								
6	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
7																								
7	4	4	2	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	1	2	1	2	2
7																								
8	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4
7																								
9	2	4	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	4	4	3	2	2	2
8																								
0	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2
8																								
1	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	5	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	4
8																								
2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5
8																								
3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
8																								
4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
8																								
5	3	3	2	4	4	2	4	3	2	3	2	2	4	2	4	2	4	2	3	1	2	4	3	2
8																								
6	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4
8																								
7	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	2	3	2	4	4	1	4	5	3	5
8																								
8	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
8																								
9	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	4	2	4	2	4	2	3
9																								
0	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5

## SATISFACCIÓN LABORAL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
1	4	3	2	5	3	2	5	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	3	5	3	4	4	
2	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	
3	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	2	3	5	
4	4	2	2	5	4	2	5	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	3	5	3	4	4	
5	4	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	
6	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	2	3	5	
7	4	3	2	5	3	2	5	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	3	5	4	4	4	
8	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	
9	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	2	4	5	4	4	5	4	2	3	5	
10	4	2	2	5	4	2	5	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	2	1	4	4	4	3	3	3	2	3	5	3	4	4	
11	4	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	2	3	4	
12	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	2	3	5	
13	5	5	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	2	3	5	
14	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	1	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
15	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	3	1	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	
16	5	4	4	3	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	2	3	5	
17	4	2	2	5	4	2	5	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	4	2	5	3	2	4	5	4	4	3	3	3	2	3	5	3	4	4	
18	4	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	
19	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	2	3	5	
20	4	4	2	5	3	2	5	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	2	3	2	3	5	3	4	4	
21	3	4	5	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	2	4	4	2	5	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	
22	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	3	4	4	2	2	3	5	4	4	4	4	4	1	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	
23	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	
24	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	2	3	5	









**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, VEGA GUEVARA MILUSKA ROSARIO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL, EN LOS TRABAJADORES DE LA MICRO RED DE HUANCARAY,2021.", cuyo autor es ASCUE SALAZAR MABELIN YESENIA, constato que la investigación obtuvo 20% de índice de similitud, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

SAN JUAN DE LURIGANCHO, 13 de Octubre del 2021

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
VEGA GUEVARA MILUSKA ROSARIO <b>DNI:</b> 28284526 <b>ORCID</b> 0000-0002-0268-3250	Firmado digitalmente por: MROSARIOVG el 13-10- 2021 08:51:16

Código documento Trilce: INV - 0392659