



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Cultura Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los
Servidores Administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas -
2021**

TESIS

**Para Optar el Título Profesional de Licenciada en
Administración y Gerencia**

AUTOR

**Paredes Cárdenas, Suzanne Steffanny
(ORCID: 0000-0002-3578-2255)**

ASESOR

**Iraola Real, William Hugo
(ORCID: 0000-0001-6458-4285)**

Lima, Perú

2022

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Paredes Cárdenas, Suzanne Steffanny

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 70022309

Datos de asesor

Iraola Real, William Hugo

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 10168776

Datos del jurado

JURADO 1: Yto Yto, Juan Luis, 07815722, 0000-0003-2454-4179

JURADO 2: Galvez Castillo, Jose Wilhelm, 07813680, 0000-0003-0526-2934

JURADO 3: Salazar Quea, Luis Ricardo, 07197125, 0000-0003-0169-9565

JURADO 4: Oblitas Vallejos, Iván Antonio, 08219791, 0000-0001-6134-6193

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Dedicatoria

Dedico la presente tesis a mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante a lo largo de mi vida.

A mi hija Valezka, que es mi principal fuente de inspiración y mi mayor motivación para seguir logrando mis metas.

Agradecimiento

A mis familiares, que de alguna manera se involucraron en este proyecto brindándome todo su apoyo. Asimismo, agradezco a mi asesor de Tesis por su disposición y apoyo profesional en el desarrollo de mi tesis.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “La Cultura Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas - 2021”, tiene como propósito restablecer, solidificar y transmitir la cultura organizacional con la finalidad de mejorar la actitud y/o bienestar de los servidores administrativos en la entidad.

La investigación está conformada por seis capítulos, a continuación, se hace una breve descripción de cada uno de ellos: El capítulo I desarrolla la descripción del problema, en el cual se formula el problema, se definen los objetivos de la investigación, la justificación e importancia, alcances, delimitaciones y limitaciones de la investigación.

El capítulo II, desarrolla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas científicas y la definición de términos básicos. El capítulo III, presenta las hipótesis, las variables o unidades de análisis y la matriz lógica de consistencia.

El capítulo IV, explica el tipo y método del estudio, el diseño de la investigación, la población, la muestra de estudio, los instrumentos utilizados, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y el procedimiento para la ejecución del estudio.

En el capítulo V, se desarrolla los resultados de la investigación y la discusión, en cual se define las variables, además los resultados se comparan con la de otras investigaciones, en el capítulo VI, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones, y finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los apéndices correspondientes.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
INTRODUCCIÓN	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO	1
1.1. Descripción del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Objetivos, General y Específicos	5
<i>1.3.1. Objetivo General</i>	5
<i>1.3.2. Objetivos Específicos</i>	5
1.4. Justificación o Importancia del Estudio	6
1.5. Alcance y Limitaciones	7
<i>1.5.1. Alcances</i>	7
<i>1.5.2. Delimitación</i>	8
<i>1.5.3. Limitación</i>	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	9
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Bases Teórico – científicas	14
<i>2.2.1 Cultura Organizacional</i>	14
<i>2.2.2. Satisfacción Laboral</i>	31
2.3 Definición de término básicos	41
CAPÍTULO III	43
HIPÓTESIS Y VARIABLES	43
3.1 Hipótesis y/o Supuestos básicos	43

General.	43
Específicos.	43
3.2 Variables o Unidades de análisis	43
3.3. Matriz Lógica de Consistencia	52
CAPÍTULO IV	58
MÉTODO	58
4.1. Tipo y Método de Investigación	58
4.2. Diseño Específico de Investigación	59
4.3. Población, Muestra o Participante	59
4.4. Instrumentos de Recogida de Datos	61
4.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	61
4.6. Procedimiento para la Ejecución del Estudio.	62
CAPÍTULO V	63
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
5.1. Datos Cuantitativos	63
<i>5.1.1. Resultados y Frecuencias sobre la Variable Cultura Organizacional</i>	63
<i>5.1.2. Resultados y Frecuencias sobre la Variables Satisfacción Laboral</i>	70
5.2. Análisis de Resultados	80
5.3. Discusión de Resultados	96
CAPÍTULO VI	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
6.1. Conclusiones	102
6.2. Recomendaciones	104
REFERENCIAS	107
APÉNDICE	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la Cultura Organizacional	30
Tabla 2. Operacionalización de variables	54
Tabla 3: Matriz Lógica de Consistencia	62
Tabla 4. Distribución de la población – servidores administrativos	69
Tabla 5. Dimensión: Participación	73
Tabla 6. Dimensión: Consistencia	74
Tabla 7. Dimensión: Adaptabilidad	75
Tabla 8. Dimensión Misión	77
Tabla 9. Cultura Organizacional	78
Tabla 10. Dimensión: Puesto de trabajo	80
Tabla 11. Dimensión: Dirección de unidad	81
Tabla 12. Dimensión: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	82
Tabla 13. Dimensión: Comunicación y coordinación	83
Tabla 14. Dimensión: Condiciones ambientales, Infraestructura y Recursos	84
Tabla 15. Dimensión: Formación	86
Tabla 16. Dimensión: Implicación en la mejora	87
Tabla 17. Dimensión: Motivación y Reconocimiento	88
Tabla 18. Satisfacción Laboral	89
Tabla Cruzada 19. Cultura Organizacional*Satisfacción Laboral	90
Tabla Cruzada 20. Cultura Organizacional*Puesto de Trabajo	92
Tabla Cruzada 21. Cultura Organizacional*Dirección de Unidad	94
Tabla Cruzada 22. Cultura Organizacional*Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros	96
Tabla Cruzada 23. Cultura Organizacional*Comunicación y Coordinación	97
Tabla Cruzada 24. Cultura Organizacional*Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos	99
Tabla Cruzada 25. Cultura Organizacional*Formación	101
Tabla Cruzada 26. Cultura Organizacional*Participación de la mejora	103
Tabla Cruzada 27. Cultura Organizacional*Motivación y Reconocimiento	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Las Dimensiones de la Cultura Organizacional de Hofstede.	39
Gráfico 2. Factores Motivacionales	50
Gráfico 3. Percepción de la Dimensión Participación	74
Gráfico 4. Percepción de la Dimensión Consistencia	75
Gráfico 5. Percepción de la Dimensión Adaptabilidad	77
Gráfico 6. Percepción de la Dimensión Misión	78
Gráfico 7. Percepción de la Variable Cultura Organizacional	80
Gráfico 8. Percepción de la Dimensión Puesto de Trabajo	81
Gráfico 9. Percepción de la Dimensión de la Dirección de Unidad	82
Gráfico 10. Percepción de la Dimensión Ambiente de Trabajo e interacción con los compañeros	83
Gráfico 11. Percepción de la Dimensión Comunicación y Coordinación	84
Gráfico 12. Percepción de la Dimensión Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos.	85
Gráfico 13. Percepción de la Dimensión Formación	87
Gráfico 14. Percepción de la Dimensión Implicación en la Mejora	88
Gráfico 15. Percepción de la Dimensión Motivación y Reconocimiento.	89
Gráfico 16. Percepción de la Variable Satisfacción Laboral	90
Gráfico 17. Percepción de la cultura organizacional	92
Gráfico 18. Percepción de la Cultura organizacional * Puesto de trabajo	93
Gráfico 19. Percepción de la cultura organizacional * Dirección de Unidad	95
Gráfico 20. Percepción de la cultura organizacional * Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	97
Gráfico 21. Percepción de la cultura organizacional * comunicación y coordinación	99
Gráfico 22. Percepción de la cultura organizacional * Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	101
Gráfico 23.. Percepción de la cultura organizacional * Formación	102
Gráfico 24. Percepción de la cultura organizacional * Participación de la mejora	104
Gráfico 25. Percepción de la cultura organizacional * Motivación y reconocimiento	106

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “La cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas - 2021”, se ha planteado como objetivo general determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021 y en este sentido se plantea como hipótesis que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021. Asimismo, la investigación es de tipo aplicada, según su nivel correlacional; además, su diseño de investigación es no experimental de corte transversal.

Por otro lado, la muestra tomada fue 104 servidores administrativos, siendo el cuestionario el instrumento utilizado para la variable cultura organizacional y satisfacción laboral, y para el análisis estadístico se ingresaron los datos recabados en la herramienta estadística SPSS. Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó respecto a la hipótesis general que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Palabras clave: Cultura organizacional y satisfacción laboral.

ABSTRACT

The present research work entitled "The organizational culture and its influence on the job satisfaction of the administrative servers of the National Institute of Neurological Sciences - 2021", has been proposed as a general objective to determine to what extent the organizational culture influences the job satisfaction of the administrative servers of the National Institute of Neurological Sciences, in the year 2021 and in this sense it is hypothesized that the organizational culture influences the job satisfaction of the administrative servers of the National Institute of Neurological Sciences, in the year 2021. Likewise, the research is of an applied type, according to its correlational level; In addition, its research design is non-experimental cross-sectional.

On the other hand, the sample taken was 104 administrative servants, the questionnaire being the instrument used for the organizational culture and job satisfaction variable, and for the statistical analysis the data collected was entered into the SPSS statistical tool. Finally, according to the results obtained, it was concluded regarding the general hypothesis that the organizational culture influences the job satisfaction of the administrative servers of the National Institute of Neurological Sciences in the year 2021.

Keywords: Organizational culture and job satisfaction.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

1.1. Descripción del Problema

A nivel mundial la globalización ha impactado en las empresas, exigiéndoles ser competitivas cada día, para ello es importante que cuenten con una cultura organizacional sólida y clara, porque motiva a los colaboradores a realizar un buen trabajo. Asimismo, la cultura organizacional se ha convertido en un instrumento clave de gestión para lograr el éxito empresarial, porque permite mantener alineados, comprometidos y motivados al personal.

La cultura organizacional, según Duncan (cómo se citó en Daft, 2011), “es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros, como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (p. 374). Si estos componentes están bien definidos, implementados y transmitidos, se crea una ventaja competitiva y buena imagen frente a otras organizaciones.

El principal objetivo de la cultura en las organizaciones es hacer entender, al personal, que son la razón de ser y que este es su segundo hogar. Con ello, el personal se involucra y crea un sentimiento de pertenencia. De esta manera, se crea un solo cuerpo y/o estructura.

La satisfacción laboral es el reflejo emocional del trabajador en relación a su entorno y condiciones laborales, viéndose reflejado en su productividad, calidad de trabajo y rentabilidad empresarial. Para lograr la motivación de los trabajadores es importante estimularlos como: condiciones ambientales óptimas, recompensas y reconocimiento, posibilidades de promoción profesional y académica, salarios, entre otros.

Para Robbins y Coulter (2010), la satisfacción laboral es una actitud, más que un comportamiento. Además, es un resultado que concierne a muchos gerentes; ya que es más probable que un empleado satisfecho, a diferencia de uno insatisfecho, se presente a laborar, tenga niveles de desempeño más elevados y permanezca en la organización. Entonces, debido a que el colaborador es el recurso más importante de toda organización, estas deben brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, porque ello conlleva a que el trabajador realice sus tareas con deseo y responsabilidad. Además, genera identificación laboral. Por lo tanto, se afirma que la satisfacción laboral es un tema importante en las organizaciones, pues, de ella, depende la continuidad y prestigio empresarial.

Por otra parte, en un estudio realizado por el Diario Gestión, que buscaba caracterizar la realidad de la cultura empresarial en el Perú, realizó una encuesta a 355 empresarios, donde indicaron que los valores compartidos es la principal evidencia de la cultura empresarial en sus organizaciones, seguidamente se encuentran las creencias y los hábitos; a su vez señalaron que el valor más importante es el compromiso, por lo tanto, consideran que la cultura está alineada a la visión y misión de sus organizaciones (Velaochaga & Rake, 2019).

Con respecto a la satisfacción laboral aproximadamente el 76% de los peruanos indican no estar feliz en su trabajo, y las razones serían por no contar con un trabajo desafiante, el mal clima laboral, la falta de liderazgo de los jefes, inconformidad con la

remuneración, por la falta de reconocimiento, retribución y desarrollo profesional.

(Infocapitalhumano, 2016).

Para este trabajo, se ha planteado como objeto de estudio el Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, ubicado en el distrito de Cercado de Lima, en Perú. El instituto es una entidad dependiente del Ministerio de Salud; tiene como finalidad el desarrollo de la investigación científica, docencia, y atención especializada en salud neurológica, neuroquirúrgica y afines. La entidad, para lograr el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo con sus normas internas, cuenta con quince oficinas administrativas (307 servidores) y veintiún direcciones asistenciales (1680 servidores).

La misión, visión, valores, políticas y reglamentos de la institución no son compartidos por todos los colaboradores, se percibe un alto grado de individualismo. El personal carece de identificación y compromiso, los objetivos de estos no están alineados al de la institución. Por otro lado, se puede ver la falta de liderazgo lo que conlleva a que el personal sea conformista y limitado, asimismo, se observa constante conflictos interpersonales, comportamientos y actitudes inadecuadas.

Por otro lado, no existe equidad en las tareas, oportunidades laborales, capacitaciones, remuneración, reconocimiento, motivación y recursos de trabajo. Otros aspectos importantes son el alto índice de ausentismo, quejas y reclamos del público interno y externo, la falta de cooperación, comunicación y trabajo en equipo.

En tal sentido, para lograr que el Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas mejore el compromiso, identificación y bienestar laboral de sus colaboradores, es importante enfocarse en fortalecer la cultura organizacional.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿En qué medida la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?

1.2.2. Problema Específico

- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en el entorno de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?
- ¿En qué medida la cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021?

1.3. Objetivos, General y Específicos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.
- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.
- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en el entorno de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.
- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.
- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.
- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.

- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.

- Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021.

1.4. Justificación o Importancia del Estudio

La presente investigación servirá para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Esto permitirá que los colaboradores tengan una interacción más activa. Es decir, los beneficiarios directos de la investigación serán los servidores administrativos de la institución en cuestión, porque se aplicará toda la información para implementar mejoras en el clima laboral y en la motivación del personal. Esta investigación permitirá, a los colaboradores, conocer los valores que rigen la institución. Con ello, se determinará un comportamiento adecuado por parte de ellos y se les mantendrá alineados.

Este estudio vincula el fortalecimiento de una cultura organizacional y los beneficios que implica para la sociedad, especialmente en estos momentos de pandemia. Ya que, debido a que la institución donde se llevará a cabo brinda servicios de salud pública, la contribución es evidente; sobre todo, en estos momentos difíciles que está atravesando el sistema de salud del país.

El estudio tiene un valor teórico, porque aporta, de acuerdo con la revisión bibliográfica, al conocimiento empírico de campo, y contribuye a profundizar y fortalecer la teoría de la ciencia administrativa, especialmente en el campo del comportamiento organizacional, y los conceptos de cultura organizacional y satisfacción laboral. Asimismo, con toda la información teórica, se planteará una mejora de la cultura organizacional para

fortalecer la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.

A partir de las variables del estudio y su operacionalización, considerando, además, las dimensiones y los indicadores, se construirá un instrumento de recojo de datos para su descripción y análisis. Estos datos se convertirán en información relevante para generar mejoras en el campo de la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

1.5. Alcance y Limitaciones

1.5.1. Alcances

El alcance es correlacional, porque determinará la relación positiva o negativa de las dos variables. La investigación correlacional mide cada una de las variables, cuantifica y analiza la vinculación entre ambas. Asimismo, el alcance del estudio, por ser correlacional, tiene un propósito: identificar la relación o grado de asociación que existe entre las variables. Estas son la cultura organizacional (Variable Independiente [V. I.]) y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas (Variable Dependiente [V. D.]). Además, deberán analizarse las subvariables.

Su utilidad llevará a predecir el valor de las variables (V. I. y subvariables), a partir del valor de las otras variables relacionadas (V. D. y subvariables), y explicar los fenómenos. El método de este tipo de estudio permite la identificación de las variables, mide cada una de ellas, analiza su vinculación y prueba, o no, las hipótesis. La amplitud de este tipo de estudio lleva a focalizar y asociar las variables expuestas líneas arriba. Esto permitirá evitar relaciones falsas.

El alcance es explicativo, porque establecerá las causas de las variables que se están estudiando. Para ello, se tiene que profundizar en la teoría de ambos conceptos estudiados. Es así como el alcance del estudio, por ser correlacional, resulta explicativo. Asimismo, su propósito es explicar las causas de la relación entre variables (eventos, sucesos o fenómenos).

Su utilidad permite explicar por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones se manifiestan, en el contexto de estudio. Es decir, este método permite describir y relacionar las variables de la investigación y explicar dicha relación, para entender los fenómenos. Esta amplitud nos lleva a considerar variables más estructuradas, para determinar las causas de dichos fenómenos (Hérendez, Fernández y Baptista, 2014).

1.5.2. Delimitación

1.5.2.1. Delimitación Temporal. La investigación se llevará a cabo desde el mes de marzo hasta la primera semana de setiembre del año 2021. El estudio constituye un plan de tesis y un informe de la investigación.

1.5.2.2. Delimitación Espacial. La presente investigación se realizará en el Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, ubicada en el Jr. Ancash 1271, Distrito Cercado de Lima, Perú.

1.5.2.3. Delimitación Social. La investigación tomará en cuenta a todos los servidores administrativos que conforman las quince oficinas administrativas de la mencionada institución.

1.5.3. Limitación

La limitación que existe actualmente es la pandemia. Ya que no se puede acceder a toda la población, debido a que cierto porcentaje del personal forma parte del sector vulnerable. Otra limitación es la posible falta de cooperación por parte del personal nombrado y los jefes. Pues, su comportamiento es la principal causa de insatisfacción laboral. Esta limitante afectaría los resultados. Además, un pequeño porcentaje de la población no sabe utilizar los medios digitales. Por lo tanto, hacer una recopilación de datos virtualmente no es factible para todos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

Muñoz (2019), en su investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento”, realizada para optar el título profesional de Licenciado en Psicología, en la Universidad Ricardo Palma, tuvo como objetivo identificar la cultura predominante, el nivel de satisfacción y la relación de la variable independiente (cultura organizacional) con los factores de la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento. Dicha investigación es de tipo cuantitativo, cuenta con un diseño descriptivo correlacional y con una muestra de 150 trabajadores. Para llevar a cabo este estudio, el autor realizó un cuestionario con la finalidad de evaluar la predominancia de la cultura y su influencia en la satisfacción laboral. La conclusión de este proceso fue que sí existe un nivel promedio de satisfacción laboral por parte de los colaboradores generado por la predominancia y relación positiva con la cultura organizacional.

De acuerdo con la investigación de Santamaria (2021), titulada “Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en lima metropolitana”, realizada para optar el grado de Doctor en Administración con Mención en Dirección Estratégica, en la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo y los rasgos de la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas del sector “servicios”, en Lima Metropolitana. Dicha investigación tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional-causal, aplicado y de lógica deductiva, de diseño no experimental transversal y cuenta con una muestra de 589 trabajadores de las diversas medianas empresas. Para ejecutarla, el autor realizó un cuestionario por medio del cual se evalúa la influencia de ambas variables

dependientes en la satisfacción laboral. Se concluyó que el estilo de liderazgo transaccional y los rasgos de implicación y misión de la cultura organizacional influyen en la satisfacción de los colaboradores de las medianas empresas del sector “servicios” en Lima Metropolitana.

Ancana y Quispe (2013) realizaron una investigación titulada “Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Incmena s.a.c. en el distrito de Villa el Salvador - 2012”, para obtener el título de Licenciados en Administración, en la Universidad Autónoma del Perú. Esta tuvo como objetivo determinar y analizar si existe una relación de causas y efectos entre el plan de cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012. Dicha investigación es de tipo descriptivo aplicativo, de diseño experimental y cuenta con una muestra de 40 colaboradores del área de producción. Para llevarla a cabo, se realizó una encuesta basada en un cuestionario diseñado para obtener información sobre la relación de las variables de investigación (cultura organizacional y satisfacción laboral). Se concluyó que sí existen efectos positivos, de un plan de cultura organizacional, sobre la satisfacción de los empleados. Además, que los cambios en la cultura organizacional se ven reflejados, favorablemente, en las conductas de sus empleados.

En la investigación de Villafuerte (2018), titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la RED 22 – UGEL 04 – Comas, 2016”, realizada para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la Red 22 de la UGEL 04, Comas – 2016. La investigación es básica, de diseño no experimental y de método hipotético – deductivo. Además, cuenta con una muestra de 166 personas y el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario. La conclusión, en este caso, es que sí existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la Red 22 de la UGEL 04, Comas – 2016.

Asimismo, se afirma que las dimensiones implicación, consistencia, adaptabilidad y misión tienen una relación significativa con la variable satisfacción laboral.

La tesis de Cruz (2016), titulada “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa P&D Andina S.A.-Jequetepeque”, realizada para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Trujillo. La investigación busca analizar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal de P&D Andina. Esta investigación es cuantitativa, de diseño no experimental descriptivo transeccional, con una muestra de 60 trabajadores y para la recopilación de datos se utilizó como instrumento la encuesta. La conclusión fue que si influye de manera positiva la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa P&D Andina S.A.-Jequetepeque.

Lino (2017) realizó una investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo. Tiene como objetivo determinar el nivel de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho -2015. Esta investigación es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de tipo correlacional, con una muestra de 250 trabajadores y para la recopilación de datos se utilizó el instrumento encuesta. Se concluye que en el Hospital Regional de Huacho existe una relación moderada positiva entre la cultura organizacional y satisfacción laboral.

Becerra & Cánoca (2018), en su investigación titulada “La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral en los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima, 2017”, realizada para optar el grado académico de Licenciado en Administración, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. La investigación busca determinar la relación entre la cultura organizacional y la

motivación laboral de los trabajadores en las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima, 2017. Se trata de una investigación descriptiva y explicativa, con una muestra de 122 trabajadores y se utilizó el cuestionario y la guía de análisis documental para la recopilación de datos. Se concluye que la cultura sí es un factor influyente en la motivación, debido a que en la cultura existen factores que contribuyen a mantener al personal altamente motivado, comprometido y orgulloso. Por otro lado, se ve deficiencia en la relación entre el jefe y el subordinado.

Lozano (2016) realizó una investigación titulada “La cultura organizacional y su influencia en la mejora del compromiso organizacional del personal de la municipalidad del centro poblado menor de Chequen en el año 2015”, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, en la Universidad Nacional de Trujillo. Dicha investigación tuvo como objetivo identificar y analizar la influencia y relación entre la cultura organizacional y sus dimensiones, y la mejora del compromiso organizacional del personal de la Municipalidad del Centro Poblado Menor de Chequen. Se trata de una investigación de tipo aplicada no experimental, de diseño descriptivo transeccional y cuenta con una muestra de 15 personas. Para su desarrollo, se realizó una encuesta con la finalidad de identificar qué dimensiones de la cultura organizacional influyen en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad del Centro Poblado Menor de Chequen. Se concluye que las siete dimensiones de la cultura influyen regularmente en los tres niveles de compromiso organizacional en el personal de la municipalidad.

El estudio de Rubio (2019) se centró en investigar sobre “La satisfacción laboral y su relación con el nivel de productividad del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Lima Sur 2019”. Dicho estudio se realizó para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Gerencia, en la Universidad Ricardo Palma. Asimismo, tuvo como objetivo determinar en qué medida las actitudes, condiciones de trabajo y el ambiente

laboral se relacionan con la productividad del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Lima Sur. La investigación es de tipo aplicada, descriptiva no experimental, de enfoque cualitativo, diseño deductivo y cuenta con una muestra de 64 personas. Para llevarla a cabo, se realizó un cuestionario diseñado para analizar si el bajo nivel de satisfacción laboral del personal repercute en su productividad y el cumplimiento de las metas de la Corte Superior de Justicia de Lima Sur. Finalmente, se concluye que sí existe una relación bastante directa entre ambos elementos. Pues, el nivel de satisfacción laboral que se encontró fue regular. Esto generaba que el nivel de productividad sea promedio. Dicho resultado se debe a que la institución no motiva a su personal, no valora su desempeño, no toma en cuenta sus opiniones y las condiciones de trabajo no son las más adecuadas.

Asimismo, Salazar (2013) en su tesis titulada “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala”. Este estudio se realizó para optar el título psicóloga industrial, en la Universidad Rafael Landívar. La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de la Ciudad de Guatemala. La investigación es de tipo descriptivo, correlacional, transversal y de enfoque cuantitativo y tiene una muestra de 46 personas. Para llevarla a cabo, se realizó un cuestionario que mide la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Finalmente, se concluye que sí existe una relación directa y fuerte entre la cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Nacional Roosevelt, las subdimensiones de mayor dominancia en la cultura organizacional fue el éxito y en la satisfacción se encuentra la supervisión y remuneración y prestaciones.

2.2 Bases Teórico – científicas

2.2.1 Cultura Organizacional

2.2.1.1 Definición. Son varios los conceptos sobre cultura organizacional. Sin embargo, se abordará aquellos que se consideran más relevantes para realizar el presente estudio. Por ello, partiremos del concepto de “cultura organizacional” propuesto por Méndez (2000): “Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (p. 18).

Asimismo, cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra (Chiavenato, 1999).

Del mismo modo, formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 1999).

Para Chiavenato (1999), la cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo, el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los sabelotodo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas.

Otro concepto esencial es que “La cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable sólo allí donde existe un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (Schein, 1988, p.24). Luego de esta definición, Schein

(1988) planteó tres niveles estructurales. Asimismo, afirmó que, en cualquiera de estos niveles, llamará cultura a un: Modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válida y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (pp. 24-25).

Más específicamente, según Becker (como se citó en Robbins y Judge, 2009), la cultura organizacional es un: “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551). Y, para lograr una cultura efectiva, hay que invertir tiempo y esfuerzo, desde el inicio, en identificar los valores centrales de la organización. Es así como, cuando los líderes priorizan la construcción de la cultura organizacional y los valores, contribuyen a atraer colaboradores talentosos y apasionados que creen en el propósito de la organización. Además, fomentan el compromiso de los miembros del equipo, aumentan la retención y mejoran el desempeño (Corral, 2019).

La cultura organizacional también se ha descrito como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins y Coulter, 2010, p. 46). Para comprender mejor esta definición, Robbins y Coulter (2010) añaden tres términos que la complementan. Primero, es una percepción. Pues, no es algo que pueda tocarse o verse físicamente. Sin embargo, los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Pues, tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ese es el aspecto compartido de la cultura (p. 46).

Según Daft (2011), “La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas” (p. 376).

Por otro lado, la cultura sirve de apoyo para poder responder con rapidez a las necesidades o al accionar del entorno exterior. Para ello, es sumamente importante fortalecer la integración interna (Daft, 2011).

Schein (como se citó en Robbins y Judge, 2009) afirma que una cultura se crea de tres maneras: los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos, los fundadores socializan y adoctrinan a los empleados en su manera de pensar y sentir, o la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con la empresa y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

Finalmente, para la presente investigación, se entenderá la cultura organizacional como el conjunto de valores, normas y creencias que sirve como base para guiar la conducta y comportamiento de sus integrantes. Asimismo, se asumirá que la cultura es un indicador que distingue una organización de otras. Es decir, es la personalidad que ostenta cada organización. Además, se tendrá en cuenta que la cultura es el factor primordial de toda institución, porque tiene como objetivo hacer entender a los colaboradores que son la razón de ser de la organización. De esta manera, se logrará crear el sentido de pertenencia, compromiso e identificación.

2.2.1.2. Importancia de la Cultura Organizacional. La cultura de una empresa parte de la misión y visión, y ayuda a definir las estrategias, estructuras y sistemas de la empresa. Asimismo, la cultura establece valores, creencias y reglas, que guían los comportamientos, actitudes, acciones y decisiones de los trabajadores. Esto se ve reflejado en los niveles de productividad y/o resultados laborales.

Por otro lado, la cultura también brinda, a las empresas, estabilidad, solidez y continuidad. Esto genera, en sus trabajadores, seguridad laboral, identidad y compromiso. A su vez, la cultura es un factor determinante para diferenciarse de otras organizaciones, porque define su personalidad.

Para Romero (2016), “La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía” (p.1). Es importante mantener la cultura organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas. Aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida; sobre todo, en aquellas empresas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuos. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología (Charón, 2007). Por consiguiente, se concluye que la cultura es la clave del éxito de las organizaciones. Ya que permite, al líder, monitorear a sus colaboradores para luego tomar decisiones de mejoras y fortalecimiento, con la finalidad de lograr sus objetivos y demostrar una buena imagen empresarial.

2.1.1.3. Características de la Cultura Organizacional. Los autores Chatman y Caldwell consideran siete características que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y aceptación del riesgo. Es el grado de estimulación a los empleados para que sean más creativo y arriesgados.

2. Atención al detalle. Es el grado que se espera que los miembros de la organización muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones tomadas por parte de la dirección o el alto nivel corporativo tengan en cuenta el efecto de los resultados sobre los miembros de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad. Grado en que los miembros de la organización son agresivos y competitivos en elaborar su trabajo.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento (en Robbins y Judge, 2009, p. 512-513).

Los autores Hunger y Wheelen (2007) establecen dos características distintas para la cultura corporativa u organizacional: intensidad e integración. La intensidad cultural es el grado en que los miembros de la organización aceptan los valores, normas y otro contenido cultural relacionado con la unidad. La integración cultural, por otro lado, hace énfasis en la amplitud cultural y el grado en que las unidades de una organización se comportan bajo la cultura en común.

2.2.1.4. Componentes de la Cultura Organizacional. Timothy (2013) identificó los siguientes componentes:

- Reglas y políticas
- Objetivos y medida de éstos
- Costumbres y normas

- Formación
- Celebraciones y acontecimientos
- Comportamientos gerenciales
- Reconocimiento y recompensa
- Comunicación
- Entorno Físico
- Estructura organizativa (p. 48).

2.2.1.5. Elementos de la Cultura Organizacional. Para Hellriegel y Slocum (2005)

la cultura organizacional tiene diversos niveles que están relacionado con la visibilidad y la resistencia al cambio:

- i. El de los supuestos y la filosofía: mismos que representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas.
- ii. Valores culturales de la organización: los cuales representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional y valioso. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien.
- iii. Conductas compartidas: las cuales incluyen las normas que, como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores.
- iv. Símbolos culturales: son las palabras (jerga o modismos), los gestos y las imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura. (p. 460)

Por su parte, Schein (1988), creador del concepto “cultura corporativa”, la divide en tres niveles (véase Tabla 1).

Tabla 1: Elementos de la Cultura Organizacional

Elementos	Definición
-----------	------------

Artefactos y creaciones	Visibles, pero, con frecuencia, no descifrables. Hace referencia al entorno físico y social: mobiliarios, uniformes institucionales, tecnología, conducta de sus miembros, logotipo, entre otros.
Valores	Mayor grado de conciencia. Los valores son lo que identifica a la organización, de manera explícita y formal. Estos pueden ser roles de conducta, normas, creencia o mensajes que todos los miembros conocen.
Presunciones subyacentes básicas	Invisibles y preconscientes. Son las creencias, percepciones y sentimientos con relación a la empresa. Son asumidas automáticamente por los miembros de la organización. Estas se manifiestan en la manera de percibir, pensar y sentir.

Nota. Tabla basada en el concepto de Schein (1988)

Los elementos culturales que plantea Chiavenato (2010), y que considera que puede contribuir u obstruir el cambio en la organizacional, son los siguientes:

- Poder y visión. Los valores que facultan de poder a los miembros de la organización para tomar decisiones y solucionar problemas. También, son los valores que se comparten y aceptan entre los individuos, con la finalidad de cumplir la visión empresarial.
- Identidad y relaciones. Los valores que impulsan las relaciones entre los individuos y fomenta el trabajo en equipo. La idea es crear identidad laboral en cada uno de sus miembros.
- Comunicación, negociación y conflicto. Los valores que definen la conducta de los individuos frente a un conflicto o una situación empresarial, y la comunicación abierta que debe ejercerse para llegar a un acuerdo.
- Aprendizaje y evaluación. Es la valoración que las organizaciones otorgan a la disposición de aprendizaje y compartimiento entre los individuos y la evaluación del desempeño laboral.

Aguirre (2004), en su libro “La cultura de la organización”, propone lo siguientes elementos:

- a) Etnohistoria: en el ámbito de la organización existen dos secuencias, la fundación y el ciclo vital de la empresa. Toda historia proporciona identidad, y gracias a la historia, la empresa tiene una herencia cultural. Podría considerarse un patrimonio compartido. La historia también marca un rumbo hacia el futuro, ya que supone la acumulación de decisiones pasadas, experiencias e inclusive, fechas importantes (p. 100).
- b) Creencias y mitos: Las creencias son construcciones emocionales que explican la vida a través de la religión, filosofía, magia y arte. Abarcan reflexiones como la relación de la humanidad con la naturaleza, la naturaleza de las relaciones humanas y de la actividad humana, entre otras. Los mitos suelen describir de manera exagerada una historia que ocurrió en momentos críticos de la empresa, que se transmiten a trabajadores nuevos como orgullo si es el caso (pp. 105-107).

- c) **Valores y normas:** Los valores constituyen la interpretación de la realidad organizacional y de lo que la empresa considera conforme, de fuerte connotación moral. Los valores entonces se consideran un enunciado moral, un principio para toma de decisiones y base de comportamientos ejemplares (pp. 108-110).
- d) **Comunicación:** La comunicación es un proceso bidireccional en forma consecutiva, referida al intercambio de información. Esta comunicación se realiza a través del lenguaje ya sea oral, escrito o corporal. Para Schein, el lenguaje es la manifestación más obvia de la cultura. Puede dividirse en lenguaje interno, considerado como la jerga de oficina, de comunicación entre iguales y el lenguaje externo, para el trato con clientes, publicidad, ventas, entre otros (pp. 111-113).
- e) **Producto y Oficio:** La cultura se expresa hacia afuera en la actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria. El producto entonces puede tomar la dimensión de objeto material, o de marca e imagen. Es así como el producto puede considerarse como elemento de la cultura organizacional por cuanto esté expuesto a publicidad, exponiéndose con los colores y artes propios de la empresa. El producto está fuertemente relacionado con la marca e imagen y es así como, la marca comunica identidad visual de una organización y por lo tanto de su cultura. Crear esta identidad en el producto es de suma importancia, ya que une la cultura del líder empresarial con la del cliente. (pp. 113 – 114)

2.2.1.6. Tipos de Cultura Organizacional. Los autores Robbins y Judge (2009)

tipifican la cultura como fuerte y débil:

- La cultura fuerte incluye los valores nucleares que influyen, con intensidad y amplitud, en el comportamiento de los empleados. Esta cultura se caracteriza porque la mayoría de los empleados aceptan los valores centrales y objetivos empresariales.

Las organizaciones con una cultura fuerte tienen a su favor la lealtad, compromiso e identidad de sus miembros. Esto reduce la rotación de personal.

- La cultura débil incluye aquellos valores inciertos y que no favorecen al progreso de la organización. Desalienta a los empleados. Esto se ve reflejado en el rendimiento laboral y en la productividad. Este tipo de cultura ocasiona, en los empleados, limitación, inseguridad laboral y ausentismo. En las organizaciones que muestran una cultura débil, se perciben conflictos interpersonales, un ambiente turbulento, y cero interés y creatividad para el surgimiento de la organización. En este tipo de cultura, se ha notado que los objetivos, visión y misión no están claros. Además, el personal tiende a velar por sus intereses propios y no por los de la organización.

Con el propósito de identificar perfiles y características de la organización, Chiavenato (2010) propone cuatro tipos de cultura:

- Cultura conservadora. Se caracteriza por mantener sus valores, creencias y costumbres, a pesar de los años y cambios del entorno exterior. Es decir, se mantiene la esencia corporativa. Este tipo de cultura se distingue por ser impositiva, rígida y conservadora. Esta cultura transmite, a sus miembros, estabilidad y seguridad.
- Cultura adaptable. Es más flexible frente a los cambios del entorno. Esto causa, en la organización, efectos positivos, como el crecimiento empresarial, la competitividad y la perduración en el tiempo. Pero, también ocasiona una desventaja: la pérdida de la esencia corporativa; es decir, la personalidad institucional.
- Cultura tradicional. Es impositiva, autocrática, conservadora y jerárquica/vertical. En este tipo de organizaciones, se considera que un integrante se merece el ascenso o el incremento de sueldo, por la antigüedad laboral. Se caracteriza

porque son limitadas en sus funciones y transmisión de ideas. Por último, no tienden a arriesgarse frente a los cambios y competitividad empresarial.

- Cultura participativa. Se distingue por ser colaborativa, innovadora, osada e igualitaria/horizontal. Las organizaciones que adoptan este tipo de cultura tienen buena comunicación y relaciones laborales. Esto genera un buen índice de productividad, trabajo en equipo y competitividad.

Por otro lado, los autores Hellriegel y Slocum (2005) clasificaron la cultura en cuatro tipos:

- a. Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene *una cultura burocrática*. [...] Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad.
- b. La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una *cultura de clan*. [...] La cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y concienzudo proceso de socialización. Los miembros antiguos del clan actúan como mentores y de modelos de roles para los nuevos miembros. El clan tiene conciencia de su historia singular y con frecuencia documenta su origen y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros tienen una imagen compartida del estilo de la organización y de su manera de conducirse. [...] En una cultura de clan, los miembros comparten un

sentimiento de orgullo de pertenecer a él. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su suerte común en la organización.

c. Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la *cultura emprendedora*. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios.

d. El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la *cultura de mercado*. [...] En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es formal y bastante estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio. (pp. 470-472)

2.2.1.7. Dimensiones de la Cultura Organizacional. Denison (como se citó en Bonavia, Prado y García, 2010) agrupa la cultura en cuatro dimensiones culturales. Este autor propone un cuestionario que compuesto por doce subescalas englobadas en cada una de las mencionadas dimensiones.

a. Participación. Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

- Empoderamiento: Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (ítems 1 al 5).
 - Trabajo en equipo: El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (ítems 6 al 10).
 - Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (ítems 11 al 15).
- b. Consistencia. La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:
- Valores centrales: Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (ítems 16 al 20).

- Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (ítems 21 al 25).
 - Coordinación e integración: Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (ítems 26 al 30).
- c. Adaptabilidad. Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas:
- Orientación al cambio: La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (ítems 31 al 35).
 - Orientación al cliente: La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (ítems 36 al 40).
 - Aprendizaje organizativo: La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (ítems 41 al 45).

d. Misión. Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (ítems 46 al 50).
- Metas y objetivos: A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (ítems 51 al 55).
- Visión: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección (ítems 56 al 60) (pp. 17-18).

Hofstede (como se citó en Chiavenato, 2010) realizó una investigación en 50 países, para observar la influencia de los valores en el comportamiento de las personas. En ella, consideró cinco dimensiones: distancia del poder, orientación a largo plazo, aversión a la incertidumbre, masculinidad vs. feminidad y individualismo vs. colectivismo (véase Gráfico 1).



Gráfico 1. Las Dimensiones de la Cultura Organizacional de Hofstede. Imagen basada en el concepto de Hofstede, 1980.

- 1) La distancia del poder se refiere a la autoridad y las relaciones entre el jefe y subordinado. Es decir, hace hincapié en el poder o mando, de acuerdo con los niveles jerárquicos.
- 2) La aversión a la incertidumbre se refiere a la estabilidad y seguridad que las instituciones proporcionan a sus empleados, mediante sus reglas y procedimientos.
- 3) El individualismo, en comparación con el colectivismo, se refiere al dominio de alguna de estas dos tendencias en las organizaciones. Por un lado, el individualismo está conformado por personas que solo ven sus necesidades personales y progreso individual, considerando como prioridad el aspecto económico. Este enfoque valora las capacidades individuales, respeto personal, autonomía e independencia. Por otro lado, el colectivismo está conformado por personas que reflejan sentido de pertenencia y conductas emocionales compartidas.
- 4) Masculinidad, en comparación con feminidad, se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad o viceversa. Por un lado, la masculinidad hace

hincapié a los valores que son considerados propios de los varones, como la seguridad en sí mismo, el materialismo y la falta de preocupación por los demás. Este enfoque considera importante el desempeño y la independencia. Por otro lado, la feminidad fomenta la igualdad de sexo, tiende a preocuparse por los demás, y considera prioritaria la tranquilidad en el trabajo, la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia.

5) Orientación a largo plazo se refiere a cultivar y prevalecer una relación con el tiempo, porque tiene recompensas. Esta dimensión refleja la importancia del ahorro, el esfuerzo y el cuidado de los recursos.

El trabajo de Hofstede muestra que la cultura estadounidense privilegia el individualismo y los logros materiales. [...] La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí. En ese contexto, las teorías de la motivación, de las expectativas y de la definición de objetivos hacen hincapié en el pensamiento racional e individualista y en el logro de objetivos. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.

(Chiavenato, 1999, p. 259)

Asimismo, Trompenaar (como se citó en Chiavenato, 2010) realizó una investigación similar a la de Hofstede e identificó cinco dimensiones culturales:

1. Universalidad contra particularidad. Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. Por un lado, el universalismo se basa en el reglamento y los contratos formales que estipula la organización. En este tipo de cultura, se estipula que las ideas y prácticas se pueden dar en cualquier lugar y momento, pero sin ser modificadas. Por otro lado, el particularismo se basa en las relaciones y la confianza entre los empleados. Esta cultura tiene la creencia de que las ideas y las prácticas se ejecutan de acuerdo con las circunstancias.

2. Individualismo contra colectivismo. Por un lado, el individualismo se interesa por el personal, de manera individual, designando su función específica, calificándolo y compensando su desempeño. Se trata de un enfoque tradicional de trabajo. Por otro lado, en las culturas colectivistas, se ve a sus miembros como grupos sociales. Asimismo, se observa que las tomas de decisiones y soluciones laborales se realizan. Además, tienen un enfoque autónomo de trabajo.
3. Neutralidad contra afectividad. Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. Por un lado, la neutralidad es la limitación del contacto físico y la expresión de emociones. Mientras que la afectividad es la libertad de expresión física y emocional.
4. Relaciones específicas contra relaciones difusas. Por un lado, en las relaciones específicas, los empleados se enfocan en el trabajo y se caracterizan por ser directos, proactivos y predispuestos. Por otro lado, en las relaciones difusas, los individuos son más conservadores, limitados, sumisos y tienden a mezclar la vida personal con lo laboral. En este segundo tipo de cultura, las personas tienen la creencia de que deben respetar el tiempo de antigüedad sobre todas las cosas.
5. Realización personal contra atribución. Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. Mientras que, en la realización personal, los individuos tienden a establecer su estatus por sus habilidades y la excelencia en su tarea designada; en una cultura de atribución, el estatus se otorga por la antigüedad laboral, por el perfil profesional, y por sus relaciones e influencias personales.

2.2.2. Satisfacción Laboral

2.2.2.1. Definición. Para entender mejor el tema de la satisfacción laboral, se han propuesto múltiples definiciones.

Por un lado, la satisfacción es la sensación que un individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen.

De esto depende, en el ámbito laboral, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. (García, Lujan, y Martinez, 2007).

Complementariamente, los autores Robbins y Judge (2009) definen la satisfacción laboral como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (p. 79). Asimismo, según Hannoun (2011), la satisfacción laboral es “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores” (p. 15). Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente, los aspectos del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

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

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia su empleo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, se trata de un resultado que concierne a muchos gerentes; ya que es más probable que un empleado satisfecho, a diferencia de uno insatisfecho, se presente a laborar, tenga niveles de desempeño más elevados y permanezca en la organización (Robbins y Coulter, 2010).

Por otro lado, Porter (como se citó en Gan y Triginé, 2013) define la satisfacción en el trabajo como “la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la

recompensa efectivamente recibida, basándose en la jerarquía de las necesidades de Maslow” (p. 287). Además, Vallejo (2010) afirma que “La satisfacción se construye día a día y se debe ir monitoreando permanentemente, mediante la evaluación de las diferentes variables que la conforman o determinan, para ejercer los controles correspondientes en el momento adecuado” (p. 97). Asimismo, este autor indica que existen tres características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser”: las necesidades, los valores y los rasgos personales. A su vez, existen tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser”: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

Por ello, Vallejo (2010) aconseja a las organizaciones que, si desean tener un personal satisfecho, deben utilizar las siguientes tácticas:

- Seleccionar cuidadosamente al personal que vamos a vincular, para garantizar que tengan las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente su trabajo y adaptarse al cargo, a la organización y al entorno laboral.
- Brindar estabilidad laboral, mediante políticas salariales y de contratación que garanticen estabilidad laboral y permitan un trato justo y equitativo.
- Proporcionar condiciones laborales justas, con programas de reconocimientos, y ascensos por méritos, y desarrollando programas de capacitación permanente, de tal manera que los empleados tengan la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización, pudiendo llegar a ocupar diversos cargos, de acuerdo con sus capacidades, actitudes y aptitudes.
- Identificar las necesidades de los trabajadores, con el fin de brindar condiciones que faciliten el proceso de motivación y automotivación.
- Valorar a cada trabajador como persona que es y respetar sus espacios a nivel familiar, social y personal, con jornadas de trabajo y turnos razonables y justos.

- Identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo psicosocial que generan estrés, con el fin de crear condiciones que le permitan tener una mejor calidad de vida. Identificar, evaluar y eliminar, todas aquellas situaciones o variables que están generando insatisfacción en los trabajadores. (pp. 96-97).

En conclusión, la satisfacción laboral es la actitud positiva que tiene el empleado hacia su trabajo. Esto se ve reflejado en la calidad de sus tareas, en el compromiso e identidad que genera con la empresa. Para que las organizaciones contribuyan en la satisfacción de sus colaboradores, deben mejorar los salarios, brindar oportunidades de ascenso, brindar los implementos necesarios para ejecutar las funciones que les corresponde a cada uno, poseer una infraestructura física adecuada y segura, establecer valores pensando en el colaborador, poseer un óptimo nivel de liderazgo para interactuar y comunicarse con ellos, entre otras estrategias.

2.2.2.2. Importancia de la Satisfacción Laboral. Según Nieto (2017) menciona diversos efectos que produce la satisfacción laboral en el trabajador. Entre ellos, tenemos:

- Mayor productividad: como lo menciona Fuentes (2012), un trabajador feliz es un trabajador productivo ya que, al contar con condiciones laborales óptimas, motivación y herramientas de trabajo adecuadas logra realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.
- Menor índice de ausentismo: varios estudios demuestran que los trabajadores insatisfechos muestran un índice de ausentismo alto, de la misma manera presentan continuos atrasos al trabajo, lo cual provoca que la producción se altere. Por esta razón al contar con trabajadores satisfechos no existirá índices de inasistencias altos.
- Menor nivel de rotación: como lo menciona Fuentes (2012), la satisfacción tiene una relación negativa más intensa con la rotación, debido a que los trabajadores deciden realizar un cambio voluntario de empleo por diversos factores sean estos

internos o externos, por ejemplo, mejor salario, ambiente laboral adecuado, mejor clima laboral, entre otros.

- Bienestar y salud del trabajador: al contar con trabajadores con un nivel de satisfacción alto existirá bienestar psicológico, los índices de riesgos psicosociales serán menores, por ejemplo, en el caso del estrés, de igual manera el nivel de motivación será alto.
- Personal más comprometido: las empresas al buscar reforzar la satisfacción laboral entre sus colaboradores mediante encuestas de satisfacción o seguimientos de necesidades de sus trabajadores generarán en los empleados mayor compromiso con los objetivos empresariales, ya que sienten que la empresa se preocupa por ellos y una manera de retribución por parte de estos es llegar a conseguir esas metas. (pp.21-22)

2.2.2.3. Tipos de Satisfacción Laboral. Para estudiar la satisfacción laboral, podemos establecer dos tipos o niveles de análisis en materia de satisfacción:

1. Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
2. Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. (Vallejo, 2010, p.76)

2.2.2.4. Factores que determinan la Satisfacción Laboral. Para Vallejo (2010), los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ❖ El reto del trabajo
- ❖ Los sistemas de recompensa justas
- ❖ Las condiciones favorables de trabajo

- ❖ Los colegas que brinden apoyo
- ❖ La compatibilidad entre personalidad-puesto de trabajo.
- ❖ La naturaleza del puesto. (p. 76)

2.2.2.5. Dimensiones de la Satisfacción Laboral. Villafuerte (2018), en su trabajo de investigación, considera que las dimensiones de la variable “satisfacción laboral” son:

- Puesto de trabajo. Que considera los elementos de organización, funciones y responsabilidades, cargas de trabajo, y puesto de trabajo. Así pues, Chiavenato (2000) señala que un puesto, es:

una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distingue del demás cargo. Los deberes y las responsabilidades de un cargo que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (p. 71)

- Dirección de unidad. Que toma en cuenta el dominio técnico, la solución de problemas, la delegación de funciones, la toma de decisiones y el manejo de información. Según Fayol (como se citó en Chiavenato) todas las actividades que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente, y debe utilizar un plan y procedimientos establecidos (pp. 72 – 73).

- Entorno de trabajo e interacción con los compañeros, que significa según Arias un conjunto de factores técnicos y sociales que participan en el proceso de trabajo y que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores. Involucran entonces relación, colaboración, equipo de trabajo, expresión y ambiente de trabajo.

- Comunicación y coordinación, que significa relacionar la comunicación interna, información, servicios y coordinación. La comunicación, según De la Cruz, es un proceso

complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo.

- Condiciones ambientales, infraestructura y recursos, que considera aspectos de: condiciones seguras, condiciones ambientales, instalaciones y herramientas de informática. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.
- Formación, a través del cual se visualizan canales de atención, formación externa y formación específica. La formación en el trabajo que es una modalidad que existe desde que existen los colectivos del trabajo, es de suma importancia. Actualmente en los sectores de tecnología avanzada esto supone una carga de conocimientos, tanto de orden general como de tecnológicos, mucho más importante que en el pasado, cuando lo crucial era el aprendizaje de operaciones. En el interior de la empresa quienes asumen el papel de la formación práctica, no sólo deben enseñar las operaciones de los procesos productivos, sino que tienen una tarea más compleja que en el pasado, por cuanto estos deben conocer bien los principios en los que se basan los procesos y ser capaces de transmitir estos conocimientos; así lo señala Labarca (2001).
- Participación de la mejora, los cuales toman en consideración la mejora de la calidad de los servicios, iniciativas de mejora, consulta de iniciativas, coparticipación y mejora institucional. La implicación laboral, según Lawler (como se citó en Casademunt, Morales y Ariza, 2012) es una combinación de procesos organizativos que incrementa el poder de los empleados y alinea los intereses de éstos con los objetivos de la organización. En aras de lograr que los intereses particulares y organizacionales se aproximen, fomentar la implicación

de los empleados se configura en un objetivo clave para el éxito organizacional en términos de efectividad y productividad.

- Motivación y reconocimiento, la primera es definida como un conjunto de fuerzas energizantes que originadas tanto dentro como fuera del sujeto inician la conducta del trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. (Donovan, como se citó en Cid, 2014). Esta autora considera que la motivación está relacionada con la consecución de los objetivos, ya que representa un suceso humano a nivel global que influye tanto en el ámbito individual como en el social. Motivación traducida al latín “motus” significa movimiento dentro del ámbito de la psicología más concretamente de la psicología experimental y la define como la regulación interna, energética y directa de la conducta, que no se observa a simple vista. Esta dimensión toma en cuenta elementos como motivación en el trabajo, reconocimiento, condiciones laborales y oportunidades, así como satisfacción en el centro laboral.

2.2.2.6. Teorías vinculadas a la Satisfacción Laboral. A lo largo de los años se han realizado diversos estudios e investigaciones con la finalidad de determinar los factores que producen e inciden en la satisfacción del trabajador, surgiendo diversas teorías.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Una de las primeras teorías que surge es la de Maslow donde define una jerarquía de necesidades humanas, donde indica que a medida que el ser humano satisface sus necesidades básicas este va desarrollando nuevas necesidades.

Abraham Maslow (citado en Robbins y Coulter, 2010) menciona que cada persona dentro de ella tiene una jerarquía de cinco necesidades, estas necesidades son:

1. Necesidades fisiológicas. Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos.

2. Necesidades de seguridad. Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
3. Necesidades sociales. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima. Las necesidades de una persona dependen de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidades de autorrealización. Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser. (p.342)

Maslow argumenta que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. [...] Consideró las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, en tanto que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (Maslow, Robbins y Coulter, 2010).

Teoría bifactorial de Herzber. Herzberg (como se citó en Vallejo, 2010) plantea, en su teoría, dos factores que servirán como guía al momento que uno quiera hacer un diagnóstico a la empresa, ya sea para evaluar el nivel de motivación o satisfacción laboral:

1. Factores intrínsecos o motivadores, donde se tienen en cuenta variables tales como los sentimientos de logro, reconocimiento, responsabilidad y progreso.
2. Factores Extrínsecos o higiénicos: tiene en cuenta las siguientes variables: condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, supervisión, políticas, y la estructura administrativa de la compañía, como seguridad en el empleo. (p.93)

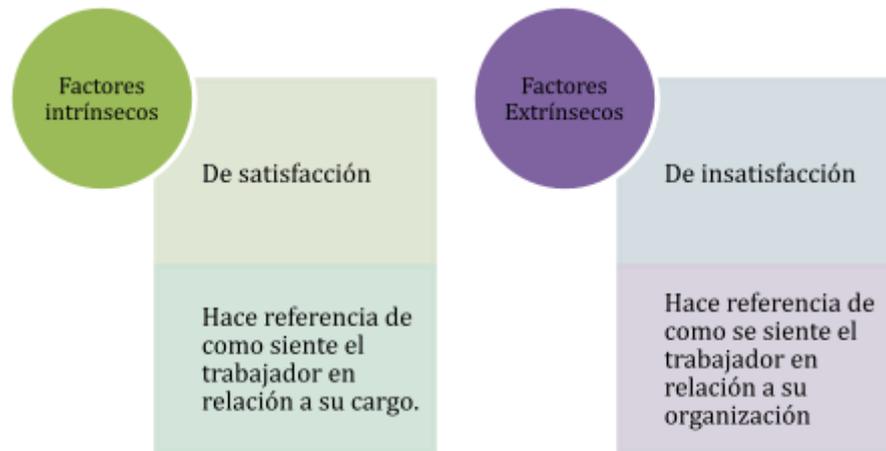


Gráfico 2. Factores Motivacionales

Fuente. Elaboración propia con base al concepto de Herzberg 1959.

Si estos factores se presentan en forma adecuada, permitiéndonos satisfacer las necesidades de logro, de reconocimiento, de responsabilidad y de progreso; y si además contamos con unas condiciones de trabajo adecuadas, con un salario justo, un clima laboral favorable, buenas relaciones con los jefes y compañeros, será mucho más fácil contar con empleados motivados y satisfechos (Herzber, como se citó en Vallejo, 2010).

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. (en Araya y Pedreros, 2013) señala que existen tres motivaciones en las personas: las necesidades de logro, afiliación y poder. La necesidad de logros, la cual es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias, y la necesidad de afiliación, la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad (McClelland, Robbins y Coulter, 2010).

Teoría X y Teoría Y de McGregor. propone dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. De manera muy simple, la Teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar

efectivamente. La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la Teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados (en Robbins y Coulter, 2010).

2.3 Definición de término básicos

- **Cultura Organizacional:** Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.
- **Adaptabilidad:** Es la capacidad o habilidad para responder con flexibilidad y/o rapidez a los cambios que ocurren en el entorno y adaptarse con facilidad a nuevas realidades.
- **Misión:** Es la razón de ser de toda organización, acorde con los valores o expectativas generadas por los grupos o partes interesadas en la compañía.
- **Participación:** Se considera como el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.
- **Consistencia:** Es a la coherencia que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos.
- **Valores:** Es una cualidad o cualidades de una persona u objeto que se ven reflejado en nuestro comportamiento, es decir son las impresiones subjetivas que tenemos frente a alguien o cosa. Estos son esenciales para una convivencia armoniosa y pacífica.
- **Normas:** son las reglas que se imponen o adoptan para un guiar una adecuado comportamiento, tarea o acción.

- **Productividad Laboral:** Es la capacidad que tiene el colaborador para demostrar sus conocimientos, experiencias y habilidades frente a sus obligaciones o tareas, es decir el incremento de la producción y calidad.
- **Satisfacción Laboral:** Es la actitud que tiene el trabajador hacia su centro laboral. Indica el grado de conformidad que tiene el trabajo con relación a su entorno interno (físicos, normativos, motivacionales, entre otros). La satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características (Robbins y Judge, 2009. p. 79).
- **Actitud:** Es la disposición o el ánimo con el que enfrentamos una situación.
- **Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca es aquella que nos produce hacer una acción o tarea por el simple hecho que deseamos y disfrutamos.
- **Motivación extrínseca:** Son aquellos estímulos externos que motiva al ser humano realizar una acción o tarea con mucho empeño y calidad.
- **Compromiso:** La capacidad del ser humano para realizar un trabajo adecuado y a tiempo. Es cuando le das importancia a lo que vas a realizar.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o Supuestos básicos

General.

La cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Específicos.

- La cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.
- La cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.
- La cultura organizacional influye en el entorno de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.
- La cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.
- La cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.
- La cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.
- La cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.
- La cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

3.2 Variables o Unidades de análisis

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Cultura Organizacional	“Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (Méndez, 2000, p.18).	<p>Participación. Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles (Denison, 2001).</p> <hr/> <p>Consistencia. La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas (Denison, 2001).</p> <hr/> <p>Adaptabilidad. Las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Empoderamiento ● Trabajo en equipo ● Desarrollo de capacidades <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Valores centrales ● Acuerdos ● Coordinación e integración <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al cambio

excesivamente • Orientación al cliente

integradas ofrecen • Aprendizaje

a menudo organizativo

dificultades para

cambiar y

adaptarse a nuevos

entornos. Las

organizaciones

adaptativas toman

a sus clientes como

guía, asumen

riesgos y aprenden

de sus errores, y

tienen capacidad y

experiencia en

introducir cambios.

Continuamente

están mejorando la

capacidad de crear

valor para sus

clientes (Denison,

2001).

Misión. Quizás el • Dirección y

rasgo cultural más propósitos

importante de estratégicos

todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro (Denison, 2001).

- Metas y objetivos

- Visión

Satisfacción	La satisfacción Puesto de trabajo,	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización
Laboral	<p>laboral es la que considera los elementos de organización, funciones y responsabilidades, al lograr el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el (Villafuerte, 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Funciones y responsabilidades ● Cargas de trabajo ● Puesto de trabajo
	<p>objeto o los fines que la reducen, es decir, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que él mismo desarrolla en su propio ambiente laboral y que son determinados por las características actuales del puesto como por las</p>	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> ● Dirección de Dominio técnico ● unidad, que toma Solución de problemas ● en cuenta dominio solución ● técnico, solución ● de problemas, funciones ● delegación de Toma de decisiones ● de funciones, toma de Información ● decisiones e información <p>(Villafuerte, 2018).</p>

percepciones que **Entorno de** ● Relación
 tiene el trabajador **trabajo e** ● Colaboración
 de lo que debería **interacción con** ● Equipo de trabajo
 ser (García, Lujan, **los compañeros,** ● Expresión
 y Martínez, 2007). que significa según ● Ambiente de trabajo
 Arias un conjunto
 de factores
 técnicos y sociales
 que participan en
 el proceso de
 trabajo y que
 influyen sobre el
 bienestar físico y
 mental de los
 trabajadores
 (Villafuerte, 2018).

Comunicación y ● Comunicación
coordinación, que interna
 significa relacionar ● Información
 la comunicación ● Servicios
 interna, ● Coordinación
 información, ● Condiciones seguras
 servicios y
 coordinación
 (Villafuerte, 2018).

Condiciones ambientales, infraestructura y recursos, que considera aspectos de: condiciones seguras, condiciones ambientales, instalaciones y herramientas de informática

- Condiciones ambientales
- Instalaciones
- Herramientas informáticas

(Villafuerte, 2018).

Formación, a través del cual se visualizan canales de atención, formación externa y formación específica. La formación en el trabajo que es una modalidad que existe desde que existen los

- Canales de atención
- Formación externa
- Formación específica

colectivos del
trabajo, es de suma
importancia
(Villafuerte, 2018).

Participación de	● Mejora de la calidad
la mejora, los	de los servicios
cuales toman en	● Iniciativas de mejora
consideración la	● Consulta de
mejora de la	iniciativas
calidad de los	● Coparticipación
servicios,	● Mejora Institucional
iniciativas de	
mejora, consulta de	
iniciativas,	
coparticipación y	
mejora	
institucional	
(Villafuerte, 2018).	

Motivación y reconocimiento, la primera es definida como un conjunto de fuerzas energizantes que originadas tanto dentro como fuera del sujeto inician la conducta del trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y duración

- Motivación en el trabajo
- Reconocimiento
- Condiciones laborales
- Oportunidades

Satisfacción

(Villafuerte, 2018).

Nota. Esta tabla muestra las dimensiones e indicadores de las variables cultura organizacional y satisfacción laboral.

<p>Secundarios: ¿En qué medida la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?</p>	<p>Secundarios: Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Específicos: La cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>La satisfacción laboral es la sensación que un individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen, es decir, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que él mismo desarrolla en su propio ambiente laboral y que son determinados por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser (García, Lujan y Martínez, 2007).</p>	<p>Puesto de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización ● Funciones y responsabilidades ● Cargas de trabajo ● Puesto de trabajo
<p>¿En qué medida la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?</p>	<p>Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>La cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>La cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Dirección de unidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dominio técnico ● Solución de problemas ● Delegación de funciones ● Toma de decisiones ● Información
<p>¿En qué medida la cultura organizacional</p>	<p>Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Neurológicas en el año 2021.</p>

<p>influye en el ambiente de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?</p>	<p>Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en el ambiente de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>La cultura organizacional influye en el ambiente de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Entorno de trabajo e interacción con los compañeros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación ● Colaboración ● Equipo de trabajo ● Expresión ● Ambiente de trabajo
<p>¿En qué medida la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?</p>	<p>Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>La cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Comunicación y coordinación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación interna ● Información ● Servicios ● Coordinación

<p>infraestructura y recursos de la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?</p>	<p>Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>La cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.</p>	<p>Condiciones ambientales, infraestructura y recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones seguras
<p>¿En qué medida la cultura organizacional influye en la formación de los colaboradores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?</p>	<p>Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la formación de los colaboradores administrativos del Instituto</p>	<p>La cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias</p>	<p>Formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones ambientales ● Instalaciones ● Herramientas informáticas
<p>¿En qué medida la cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los</p>	<p>Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la formación de los colaboradores administrativos del Instituto</p>	<p>La cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias</p>		

colaboradores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?	Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.	Neurológicas en el año 2021.		
¿En qué medida la cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021?	Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los colaboradores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.	La cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.	Participación de la mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de atención • Formación externa • Formación específica
	Determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto	La cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de	Motivación y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad de los servicios • Iniciativas de mejora • Consulta de iniciativas • Coparticipación

Nacional de
Ciencias
Neurológicas
en el año 2021.

Ciencias
Neurológicas
en el año 2021.

- Mejora
Institucional

- Motivación en el
trabajo
 - Reconocimiento
 - Condiciones
laborales
 - Oportunidades
 - Satisfacción
-

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1. Tipo y Método de Investigación

Po el propósito:

Esta investigación es de tipo aplicada, porque busca identificar la influencia de la cultura organizacional sobre satisfacción laboral, logrando conocer de qué manera influyen las variables dentro del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Para ello se tuvo en cuenta el marco teórico e investigaciones vinculadas al tema.

Por el tipo de datos:

La investigación es cuantitativa, porque ante la identificación de un problema en la Institución, se procedió a recolectar los datos a través de los cuestionarios, para así probar las hipótesis planteadas. Los resultados de ambos cuestionarios se trabajaron en el programa excel.

Por el nivel:

La investigación es descriptiva, porque busca especificar las características, fenómenos, sucesos y situaciones del hecho que se analiza. Asimismo, recoge información de forma individual o grupal de las variables que se estudian.

La investigación es correlacional, porque tiene como finalidad conocer la relación y/o grado de asociación que existe entre las variables, cultura organizacional y satisfacción laboral. Para el estudio se midió de manera individual y conjunta las variables, luego se cuantificaron y analizaron.

Métodos:

La investigación es hipotético deductivo, porque ante la identificación del problema se elaboró una hipótesis, la cual busca encontrar la validación de la misma mediante un

experimento, tomando como base las teorías con el fin de mejorar y dar nuevos conocimientos.

4.2. Diseño Específico de Investigación

No experimental.

La investigación es no experimental, porque no se manipulan las variables a investigar, pues se observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Transversal:

El estudio es de diseño transversal, porque se recolectan los datos en un solo momento y en un determinado periodo de tiempo. Los datos obtenidos serán descritos e interpretados sin manipular en forma deliberada las variables de estudio.

4.3. Población, Muestra o Participante

La presente investigación tuvo como población a los 307 servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, la muestra utilizada está conformada por 104 colaboradores administrativos de las diferentes oficinas, unidades y áreas.

Tabla 4. Distribución de la población – servidores administrativos

Oficina	Personal
1. Dirección General	8
2. Órgano de Control Institucional	10
3. Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico	17
4. Oficina de Asesoría Jurídica	7
5. Oficina de Epidemiología	7
6. Oficina de Cooperación Científica Internacional	4
7. Oficina de Gestión de Calidad	6

8.Oficina Ejecutiva de Apoyo a la Investigación y Docencia Especializada	10
9.Oficina Ejecutiva de Administración	15
10.Oficina de Comunicaciones	10
11.Oficina de Estadística e Informática	43
12.Oficina de Personal	61
13.Oficina de Economía	33
14.Oficina de Logística	39
15.Oficina de servicios generales	37
TOTAL	307

Fuente: Elaboración Propia

Determinación del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n: Es el tamaño de la muestra

N: Es el tamaño de la población = 307

z: Es el cuartil de la normal con un nivel de confianza $(1-\alpha) = 1.96$

e: Error máximo admisible, $0.072 = 7.2\%$

p: Probabilidad de éxito ($p=0.70$)

q: Probabilidad de fracaso ($q=0.30$)

$$n = \frac{307 * 1.96^2 * 0.70 * 0.30}{0.072^2 (307-1) + 1.96^2 * 0.70 * 0.30} = 103.495116$$

4.4. Instrumentos de Recolección de Datos

Las preguntas han sido elaboradas para verificar la validez de las hipótesis formuladas en el trabajo de investigación o tesis.

La investigación aplicará la encuesta con su instrumento es el cuestionario. El cuestionario será anónimo para que el trabajador pueda expresar sus opiniones abiertamente y así obtener una información más veraz. Para medir y evaluar el grado de cultura que existe en la institución y en los grupos de trabajo, se aplicará el cuestionario (Anexo N°01) planteado por Denison que consta de 60 preguntas, cinco para cada uno de sus indicadores en cuatro dimensiones o rasgos culturales, cada pregunta está codificado en una escala de tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Para evaluar la satisfacción laboral en los servidores administrativos del Instituto, se realizará un cuestionario (Anexo N°02) que consta de 42 preguntas, agrupados en ocho dimensiones, donde cada un plantea una serie de afirmaciones para saber el grado de satisfacción que el personal tiene sobre aspectos relacionados con su trabajo. Cada pregunta está codificada en una escala de tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

4.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis

Las respuestas de ambos cuestionarios serán sometidas a las técnicas de análisis estadísticos:

- Tabla de distribución de frecuencias, se utilizará para organizar y resumir los datos en una tabla donde se aprecian los valores posibles de la variable y el número de veces o el porcentaje de veces que se repite cada valor.

- Gráficos de barra, se utilizará para representar y comparar los datos de ambas variables.
- Tabla chi cuadrado, con ella se someterá a prueba las hipótesis, es decir se contrasta las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

Con el propósito de comprobar tanto la hipótesis general como las secundarias, se aplicará el sistema estadístico SPSS para realizar el procesamiento y posterior análisis de datos.

4.6. Procedimiento para la Ejecución del Estudio.

Los pasos para realizar el estudio fueron los siguientes:

- Construcción el marco teórico
- Operacionalización de las variables
- Selección, elaboración o adaptación del instrumento de recogida de datos
- Solicitar los permisos respectivos de ser necesarios.
- Aplicación del instrumento
- Recojo y análisis de datos
- Elaboración del informe final.

Con los resultados obtenidos, se procederá a realizar un análisis para conseguir las conclusiones y recomendaciones adecuadas para el estudio.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Datos Cuantitativos

En este estudio, se ejecutó una encuesta a los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.

5.1.1. Resultados y Frecuencias sobre la Variable Cultura Organizacional

La cultura organizacional percibida según los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.

Tabla 5. Dimensión: Participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido			
muy inadecuado	4	3,8	3,8
Inadecuado	71	68,3	72,1
Regular	24	23,1	95,2
Adecuado	5	4,8	100,0
Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión participación se observa que para el 3.8% de los encuestados la participación es muy inadecuado, para el 68.3% inadecuado y para el 23.1% regular, quiere decir que el 95.2% de los encuestados consideran que el manejo de la participación es deficiente mientras que para el 4.8% es adecuado.

Interpretación

El 95.2% de los encuestados consideran que es insuficiente el manejo de la dimensión participación en la institución. Se percibe la falta de compromiso, no existe compañerismo y cooperación (retrasan o niegan la información), por otro lado, a pesar de que el personal tiene autonomía para realizar sus funciones no muestran responsabilidad, creatividad e iniciativa. Asimismo, las metas y los objetivos de la institución no son difundidos, compartidos y prioridad para los miembros de la institución, cada quien busca su propio beneficio,

percibiendo la falta de coordinación, trabajo en equipo y comunicación. Por otro lado, la institución realiza muy pocas veces actividades para el desarrollo de competencias de los colaboradores, pues la preparación y actualización suelen ser muy limitadas. Por lo tanto, el rendimiento, la motivación y el compromiso es bajo.

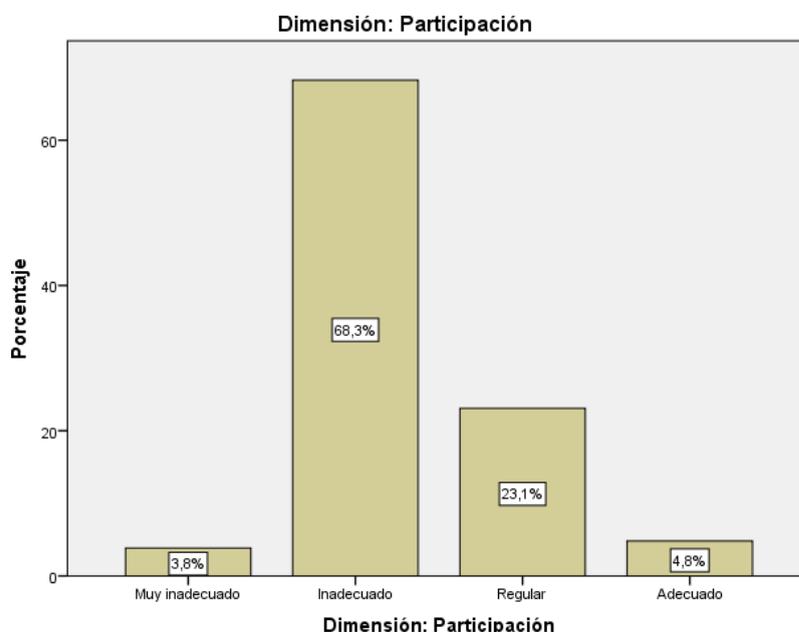


Gráfico 3. Percepción de la Dimensión Participación

Tabla 6. Dimensión: Consistencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	28	26,9	26,9
	Regular	66	63,5	90,4
	Adecuado	10	9,6	100,0
Total		104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

De acuerdo a la dimensión consistencia se observa que para el 26.9% de los encuestados la consistencia es inadecuado, para el 63.5% regular, quiere decir que el 90.4% de los servidores administrativos encuestados consideran que el manejo de la dimensión consistencia no es apropiada, por otra parte, para el 9.6% la consistencia es adecuado.

Interpretación

El 90.4% de los servidores administrativos estiman que el manejo de la dimensión consistencia es ineficiente.

Los valores, procesos y sistemas internos no están claros y difundidos, viéndose reflejado en los resultados y en la imagen institucional, pues el personal no se identifica con la entidad. Por otro lado, las normas establecidas por la institución son frágiles, de esa debilidad el personal se aprovecha para tener conductas inapropiadas. Con respecto a la solución de problemas o dificultades, los miembros se complican y no son capaces de llegar a un consenso, es decir predomina el orgullo, a pesar de saber que el trabajo que se realiza impacta en otros departamentos y en los suyos. Por otra parte, en líneas generales no se tiene consistencia en lo que se dice y lo que se hace en la realidad, o sea existe un desorden administrativo.

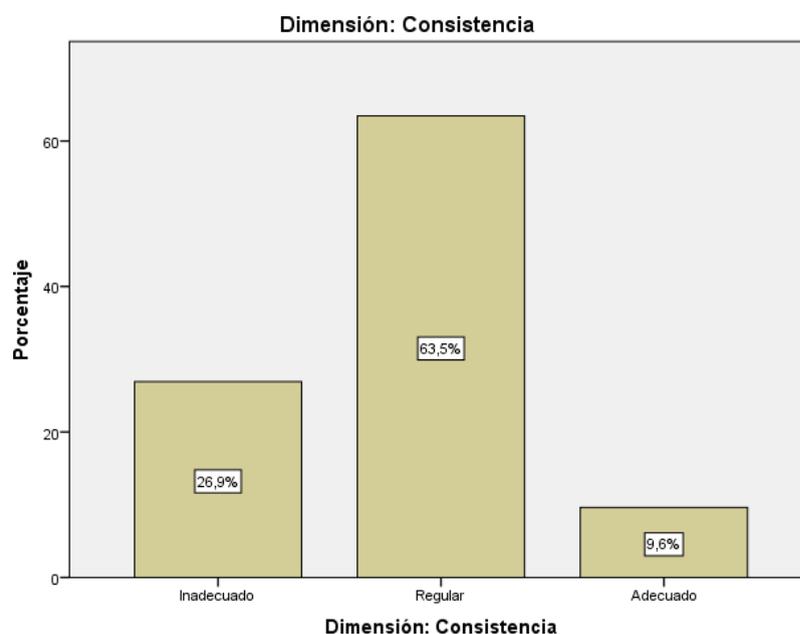


Gráfico 4. Percepción de la Dimensión Consistencia

Tabla 7. Dimensión: Adaptabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	1	1,0	1,0
	Regular	86	82,7	83,7
	Adecuado	17	16,3	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

En relación a la dimensión adaptabilidad, observamos que el 1.0% de los encuestados considera que la adaptabilidad es inadecuada, para el 82.7% es regular, quiere decir que sobre la adaptabilidad el 83.7% de los encuestados informa que el manejo de la participación no es apropiado, mientras que para el 16.3% la adaptabilidad es adecuado.

Interpretación

El 83.7% de los servidores administrativos consideran que hay un mal manejo de la dimensión adaptabilidad. La institución y los colaboradores ponen resistencia al cambio (temen arriesgarse) a pesar de sus errores y exigencias del entorno (cliente, proveedores, etc.). La institución para agilizar la labor ejecuta cambios en la parte tecnológica, pero un gran porcentaje del personal se resiste a capacitarse y a utilizar los nuevos programas, generando molestia en el resto del personal que considera que el cambio es un nuevo aprendizaje que contribuye a desarrollar habilidades y capacidades, a parte que retrasa las tareas y no se logra con los objetivos y metas de la institución.

Las actitudes de los jefes no alientan a su personal para ser creativos y realizar mejoras en sus tareas, por otro lado, estos no suelen comunicarse con el personal ante cualquier modificación de la metodología de trabajo o suceso que ocurre en ella, trayendo como consecuencia la resistencia ante un cambio.

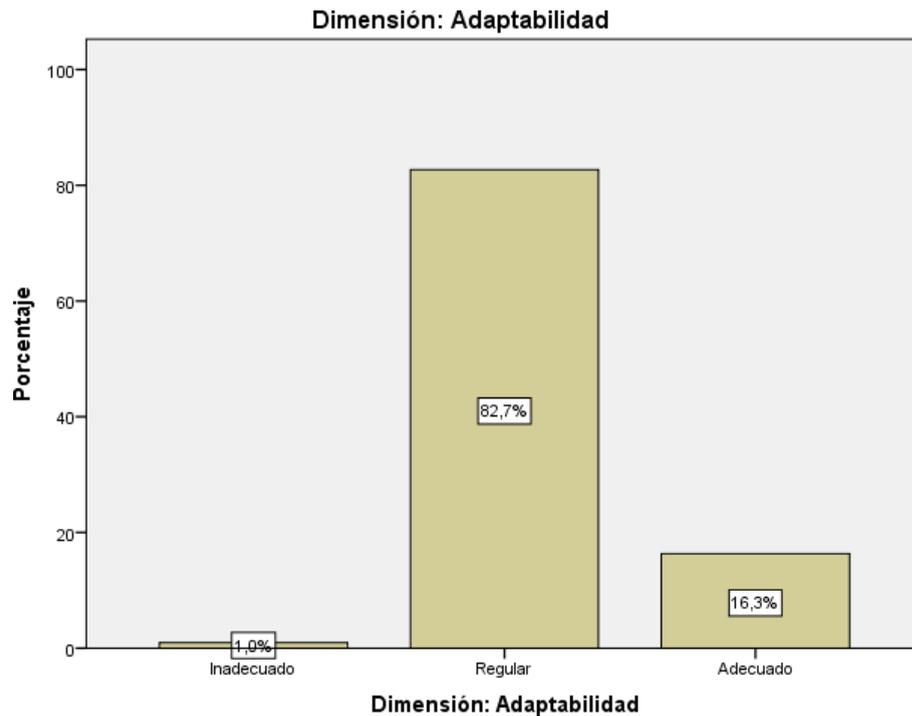


Gráfico 5. Percepción de la Dimensión Adaptabilidad

Tabla 8. Dimensión Misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	1	1.0	1.0
	Regular	98	94.2	95.2
	Adecuado	5	4.8	100.0
Total		104	100.0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión misión se observa que para el 1.0% de los encuestados el manejo de la misión es inadecuado, para el 94.2% regular, quiere decir que el 95.2% considera que la entidad no está manejando eficiente la dimensión misión, por otro lado, el 4.8% la misión es adecuado.

Interpretación

El 95.2% de los encuestados consideran que existe un mal manejo de la dimensión misión en la institución, sostienen que la misión no es clara y no tiene una dirección definida, por otro lado, aseguran que las metas y objetivos no están debidamente relacionados con el

trabajo. En cuanto a la visión no se tiene claro lo que se quiere lograr en el futuro, pues las acciones son del día a día sin tener previsto este punto.

Las estrategias de la institución no son compartidas por el personal, pues cada uno ve sus propios intereses y desarrollo, percibiendo la falta de compromiso e identidad. Por otra parte, los objetivos de cada oficina no están alineados con el objetivo global, pues los colaboradores solo tratan de cumplir sus funciones, cabe indicar que no siempre el trabajo que se realiza es correcto y óptimo.

En conclusión, los colaboradores no están alineados con la misión, visión, objetivos y metas; asimismo no comparten los valores, normas y estrategias. Por otra parte, la institución no hace nada para mejorar estos aspectos, no crea un sentido de identidad y compromiso.

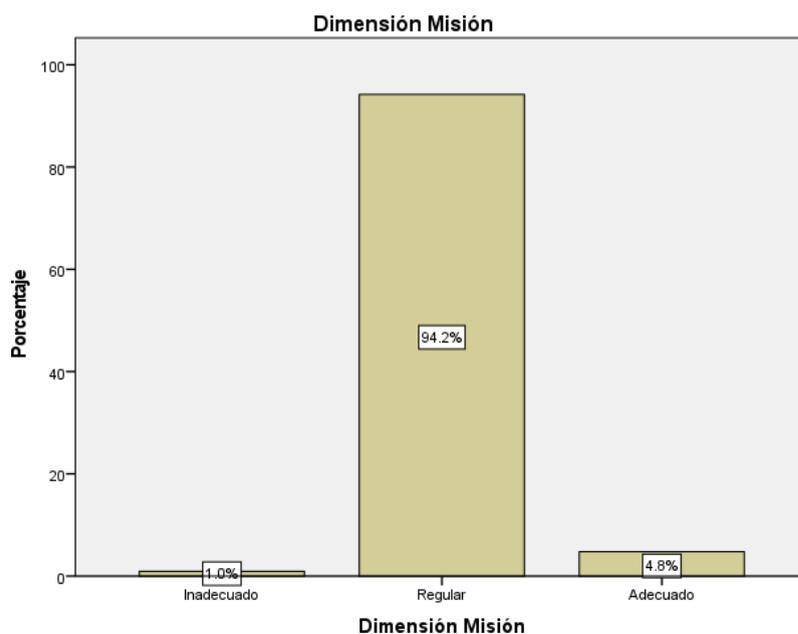


Gráfico 6. Percepción de la Dimensión Misión

Tabla 9. Variable Cultura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	5	4,8	4,8
	Regular	90	86,5	91,3
	Adecuado	9	8,7	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

De acuerdo a la Cultura organizacional se observa que para el 4.8% de los encuestados la cultura organizacional es inadecuada, para el 86.5% regular, quiere decir que para el 91.3% de los servidores encuestados la cultura organizacional no es apropiado, mientras que para el 8.7% la cultura organizacional adecuada.

Interpretación

El 91.3% de los encuestados afirma que existe una cultura organizacional débil, empezando por la misión, visión y objetivos que no están claro, definidos y difundidos. Por otro lado, las estrategias, actitudes, normas y valores no son compartidos por los trabajadores. Asimismo, se percibe la falta de liderazgo (favoritismo, no aplica las reglas para todos, no escucha al personal), problemas de comunicación entre las oficinas y colaboradores (no se transmite las nuevas decisiones, rigidez entre el jefe y subordinado, falta de objetivos específicos, rumores y falta de respeto) y trabajo en equipo (no toman en cuenta las opiniones, retienen u ocultan información, conflictos interpersonales, no existe coordinación, falta de cooperación, falta de compromiso y confianza).

En conclusión, la institución posee una cultura organizacional frágil pues cada integrante busca lograr sus objetivos y no se alinea al de la entidad, todo lo mencionado se corrobora con el alto índice de ausentismo, chismes, quejas, errores y conformismo.

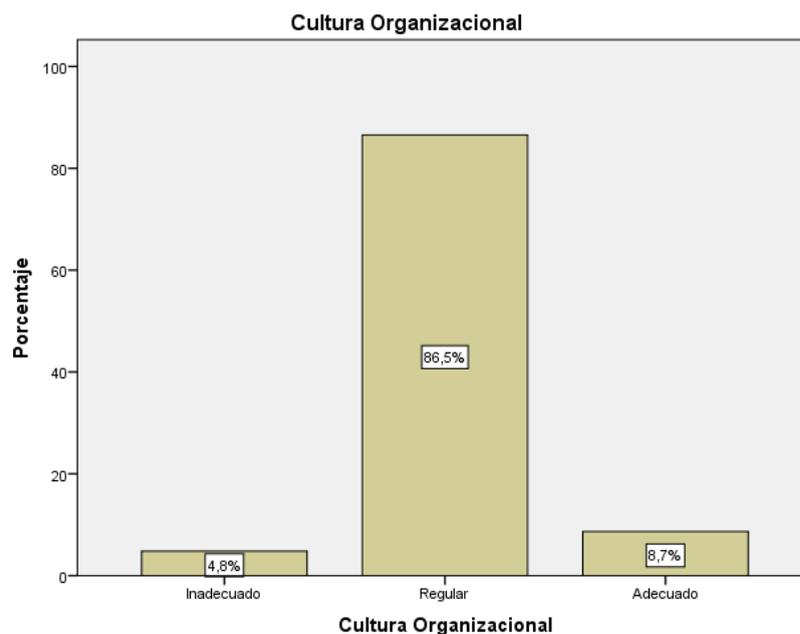


Gráfico 7. Percepción de la Variable Cultura Organizacional

5.1.2. Resultados y Frecuencias sobre la Variables Satisfacción Laboral

Tabla 10. Dimensión: Puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	26	25,0	25,0
	Regular	49	47,1	72,1
	Adecuado	29	27,9	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión puesto de trabajo, observamos que el 25.0% de los encuestados considera que manejo puesto de trabajo es inadecuado, para el 47.1% regular, quiere decir que para el 72.1% de los encuestados el manejo del puesto de trabajo es ineficiente, mientras que para el 27.9% el puesto de trabajo es adecuado.

Interpretación

El 72.1% de los encuestados afirman que el mal manejo de la dimensión puesto de trabajo está siendo mal empleada. La funciones, habilidades, aptitudes, conocimientos y

experiencias que se requiere para un puesto de trabajo se encuentran desactualizado en el manual de organización y funciones del instituto, originando la mala distribución de las tareas de acuerdo a las funciones de cada servidor. Por otro lado, los jefes no evalúan el trabajo conscientemente y no informan sobre el progreso o desarrollo profesional.

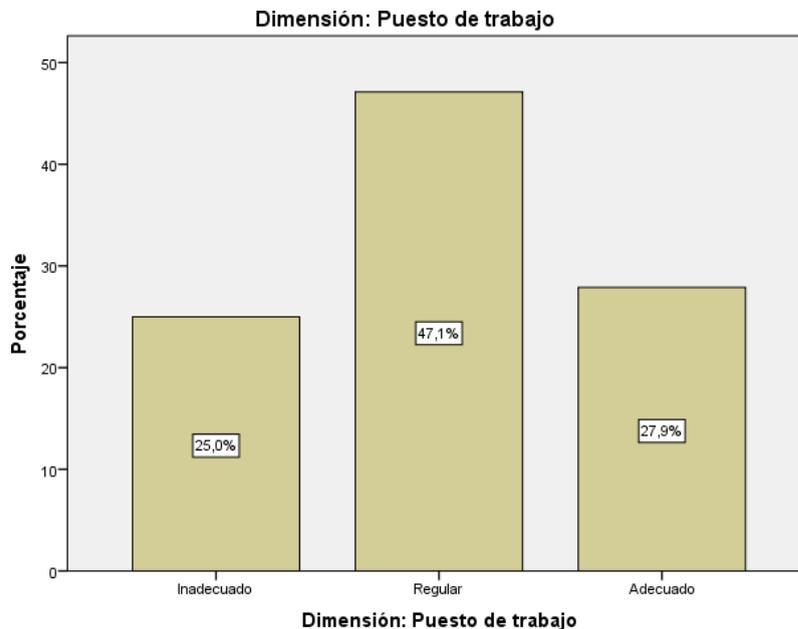


Gráfico 8. Percepción de la Dimensión Puesto de Trabajo

Tabla 11. Dimensión: Dirección de unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	48	46,2	46,2
	Regular	49	47,1	93,3
	Adecuado	7	6,7	100,0
Total		104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión dirección de unidad el 46.2% de los encuestados indican que el manejo es inadecuado, para el 47.1% es regular, quiere decir que para el 93.3% de los encuestados la dirección de unidad es inapropiado, por otro lado, el 6.7% considera que la dirección de unidad es adecuada.

Interpretación

El 46.2% de los encuestados consideran que existe un mal manejo de la dimensión dirección de unidad, los jefes no delegan las tareas y responsabilidades adecuadamente, pues la mayoría de jefes carece de conocimientos y habilidades para dirigir un grupo de colaboradores. La falta de liderazgo y conocimiento de los jefes lleva a que el personal se aproveche del resto y deje de tener responsabilidad, por otra parte, no fomenta la participación del personal ante cualquier suceso o toma de decisión.

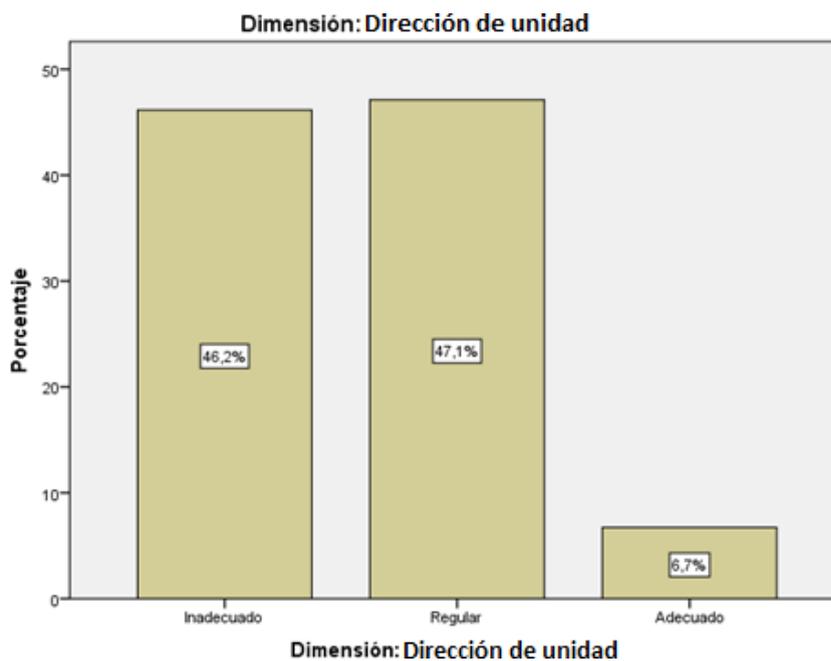


Gráfico 9. Percepción de la Dimensión de la Dirección de Unidad

Tabla 12. Dimensión: Entorno de trabajo e interacción con los compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	45	43,3	43,3
	Regular	35	33,7	76,9
	Adecuado	24	23,1	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión entorno de trabajo e interacción con los compañeros se observa que para el 43.3% de los encuestados el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros es inadecuado, para el 33.7% es regular, quiere decir que sobre el ambiente de

trabajo e interacción con los compañeros el 76.9% de los encuestados informa que el manejo de la dimensión no es apropiado, mientras que para el 23.1% es adecuado.

Interpretación

El 76.9% afirman que la institución no realiza un buen manejo de la dimensión entorno de trabajo e interacción con los compañeros. La relación laboral entre los compañeros no es buena, lo demuestran con la falta de cooperación (ocultan información) perjudicando, pues se vive en un ambiente de chismes y quejas. En conclusión, el ambiente laboral de trabajo es hostil y no existe compañerismo.

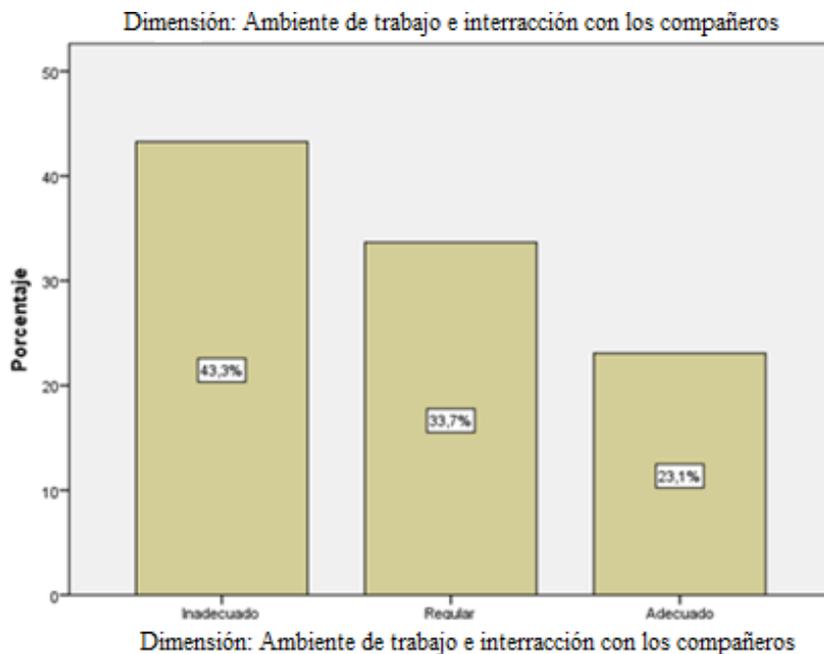


Gráfico 10. Percepción de la Dimensión Entorno de Trabajo e interacción con los compañeros

Tabla 13. Dimensión: Comunicación y coordinación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	57	54,8	54,8
	Regular	38	36,5	91,3
	Adecuado	9	8,7	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión comunicación y coordinación se observa que para el 54.8% de los encuestados la comunicación y coordinación es inadecuado, para el 36.5% es regular, quiere decir que para el 91.3% de los encuestados informa que la comunicación y coordinación no es apropiada, por otro parte, el 23.1% la comunicación y coordinación es adecuado.

Interpretación

El 91.3% nos estima que el mal manejo de la dimensión comunicación y coordinación en la institución es ineficiente. Se percibe una mala comunicación entre el jefe y subordinado, y con los compañeros trayendo como consecuencias repeticiones, retrasos y quejas de las tareas. No existe la orientación hablada o escrita para desarrollar adecuadamente los trabajos de acuerdo al requerimiento y por último no se tiene conocimiento de las funciones que realiza el resto del personal por lo que se complica coordinar y trabajar en equipo.

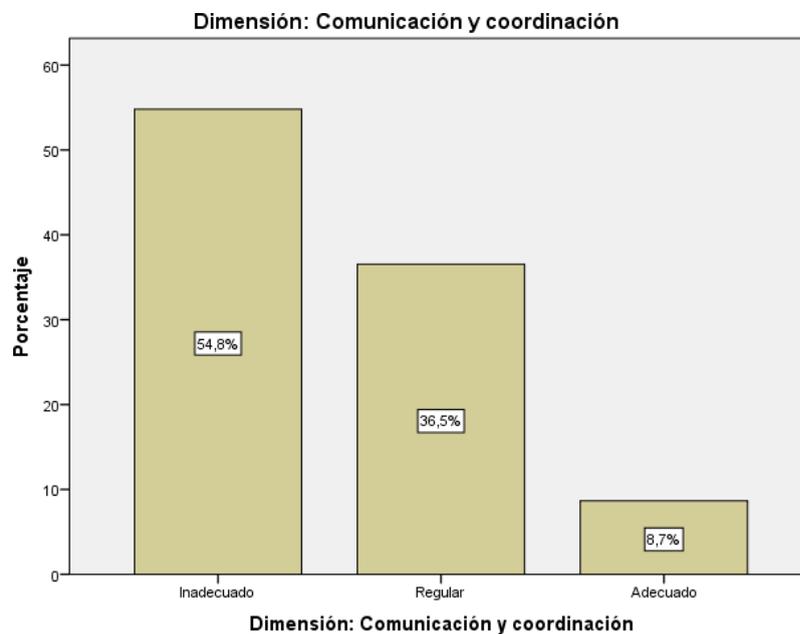


Gráfico 11. Percepción de la Dimensión Comunicación y Coordinación

Tabla 14. Dimensión: Condiciones ambientales, Infraestructura y Recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	10	9,6	9,6
	Regular	45	43,3	52,9
	Adecuado	49	47,1	100,0

Total	104	100,0
-------	-----	-------

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión condiciones ambientales, infraestructura y recursos se observa que el 9.6% de los encuestados considera que el manejo de esta dimensión es inadecuado, para el 43.3% regular, quiere decir que para el 52.9% de los encuestados indican que el manejo de la dimensión condiciones ambientales, infraestructura y recursos es inapropiado, mientras que para el 47.1% de los encuestados es adecuado.

Interpretación

El 52.9% de los encuestados afirman que la institución no cuenta con las mejores condiciones de infraestructura e instalaciones, pues ante cualquier evento siente que están en riesgo. En caso de las condiciones ambientales consideran que es regular encontrando algunos defectos en la iluminación, distribución del ambiente laboral, calefacción y ruido, con respecto a las herramientas informáticas en su mayoría son antiguas lo que retrasa el trabajo porque constantemente falla.

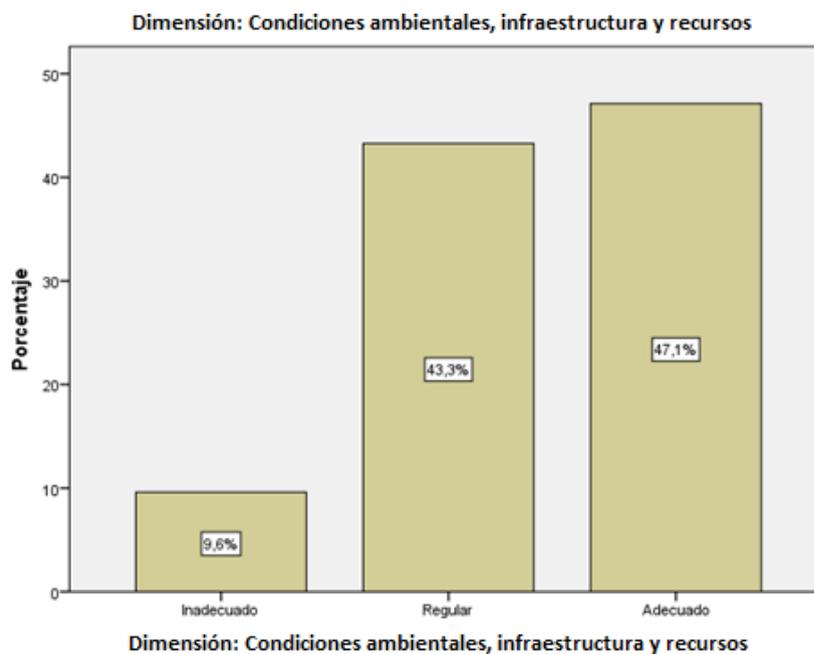


Gráfico 12. Percepción de la Dimensión Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos.

Tabla 15. Dimensión: Formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	6	5,8	5,8
	Regular	89	85,6	91,3
	Adecuado	9	8,7	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

En relación a la dimensión formación se observa que para el 5.8% de los encuestados la formación es inadecuado, para el 85.6% regular, quiere decir que sobre la formación el 91.3% de los encuestados informa que la formación no es apropiada, mientras que el 8.7% afirma que adecuado.

Interpretación

El 91.3% opina que no hay un eficiente manejo de la dimensión formación en la institución. La institución no difunde el Plan de trabajo por lo que el personal solo se dedica al día a día perjudicando a la entidad, asimismo la institución no considera al personal administrativo en su plan de trabajo, además la institución no facilita información al margen de su plan, por otro lado, las capacitaciones de nuevos procedimientos y de la aplicación informática son muy limitado y básicos.

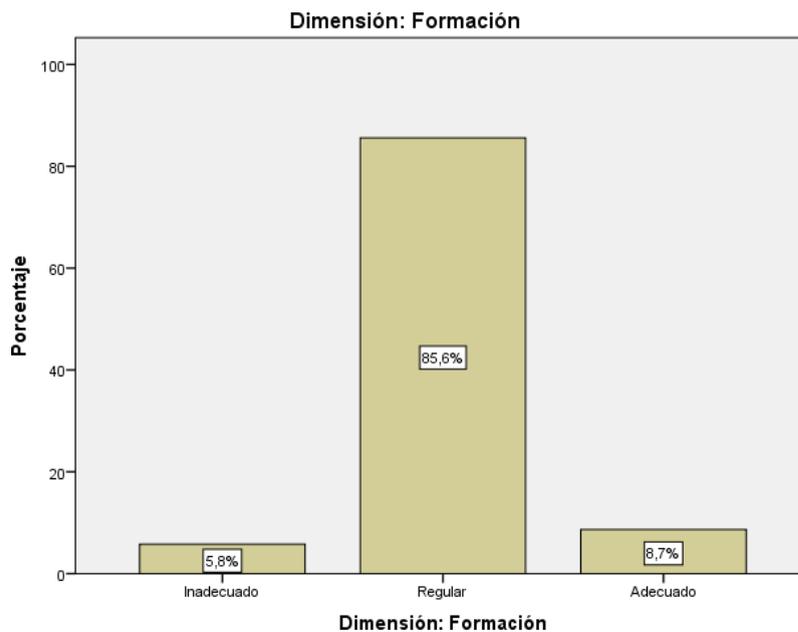


Gráfico 13. Percepción de la Dimensión Formación

Tabla 16. Dimensión: Participación de la mejora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	97	93,3	93,3
	Adecuado	7	6,7	100,0
Total		104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión participación de la mejora, se observa que para el 93.3% de los encuestados afirma que la participación de la mejora, es regular, esto quiere decir que el manejo de la participación de la mejora en la institución es ineficiente, mientras que para el 6.7% de los encuestados la participación de la mejora es adecuada.

Interpretación

El 93.3% nos indica un mal manejo de la dimensión participación de la mejora, que repercute en la productividad. Los objetivos de los trabajadores no guardan relación con los objetivos de la institución, los jefes raras veces hacen coparticipe al personal de las decisiones a tomar, en cuanto a la calidad no es aspecto fundamental para el personal a pesar

de tenerlo como un valor, asimismo cuando el personal tiene la oportunidad de realizar mejorar en su trabajo no lo realiza porque considera que es valorado. En conclusión, la mala ejecución de la dimensión genera falta de voluntad identificación y compromiso.

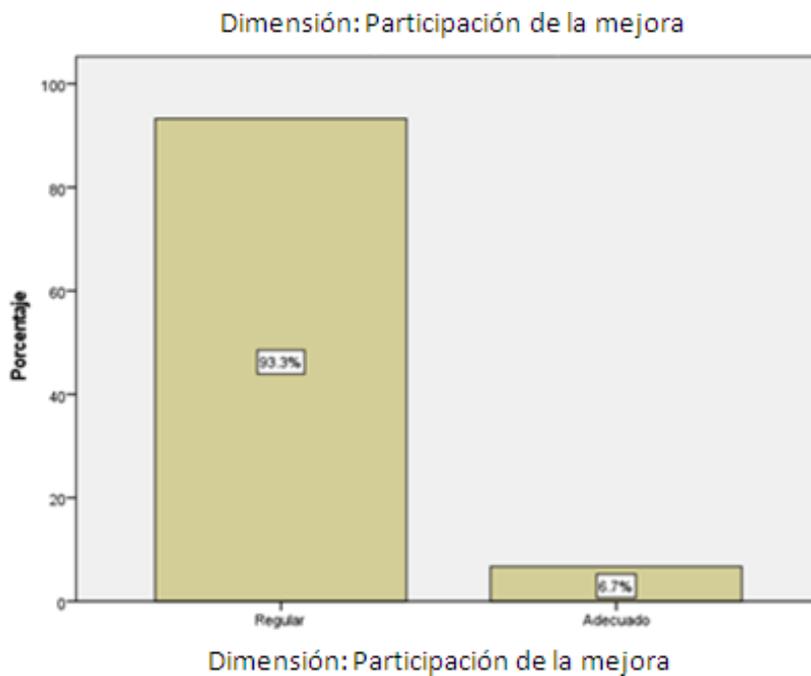


Gráfico 14. Percepción de la Dimensión Participación de la Mejora

Tabla 17. Dimensión: Motivación y Reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	31	29,8	29,8
	Regular	71	68,3	98,1
	Adecuado	2	1,9	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la dimensión motivación y reconocimiento, se observa que para el 29.8% de los encuestados la motivación y reconocimiento es inadecuado, para el 68.3% regular, quiere decir que para el 98.1% de los encuestados el manejo de la motivación y reconocimiento es inapropiado, mientras que para el 1.9% de los encuestados es adecuado.

Interpretación

El 98.1% de los encuestados considera que la dimensión motivación y reconocimiento no está siendo bien manejado por la institución. Con respecto a las tareas cada vez la recarga laboral incrementa y no es reconocido económicamente, asimismo ante una mejora e innovación en las tareas la institución y los jefes no reconocen el esfuerzo y la capacidad. Los puestos ya están designados pues las oportunidades de desarrollo profesional son escasas, se percibe una inequidad salarial a pesar de las responsabilidades asignadas.

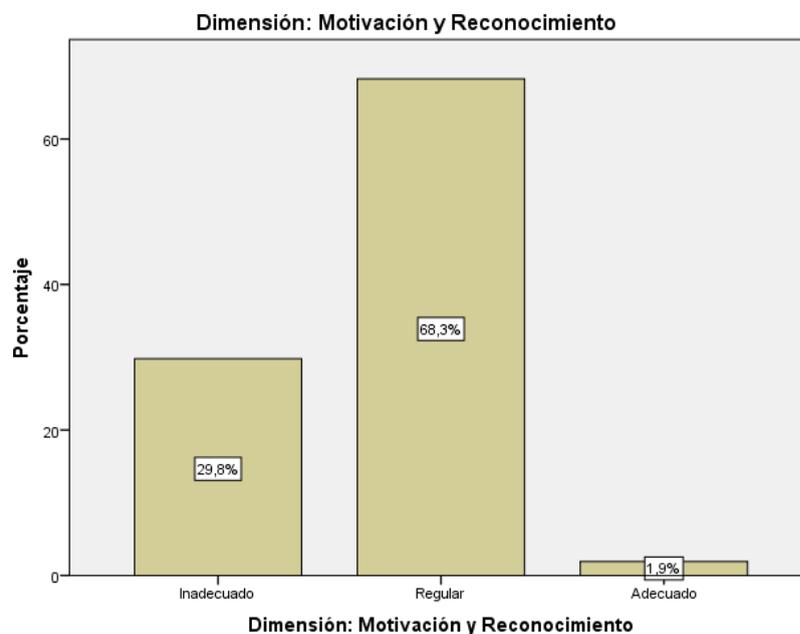


Gráfico 15. Percepción de la Dimensión Motivación y Reconocimiento.

Tabla 18. Variable Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	14	13,5	13,5
	Regular	77	74,0	87,5
	Adecuado	13	12,5	100,0
	Total	104	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

En relación a la satisfacción laboral, se observa que para el 13.5% de los encuestados la satisfacción laboral es inadecuada, para el 74.0% es regular, quiere decir que el 87.5% de los encuestados consideran que la satisfacción laboral es inadecuada, mientras que para el 12.5% es adecuado.

Interpretación

El 87.5% de los encuestados están insatisfecho con la institución por diversos factores el principal es el salario bajo, falta de comunicación, desigualdad de desarrollo profesional y/o ascensos, falta de reconocimiento, clima laboral tenso, inestabilidad, malas relaciones interpersonales, falta de liderazgo, falta de participación y promoción laboral.

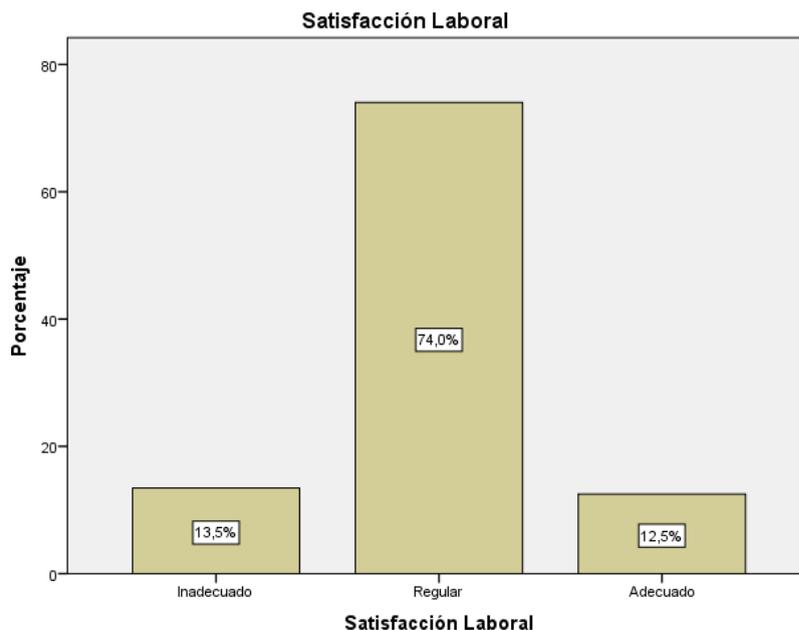


Gráfico 16. Percepción de la Variable Satisfacción Laboral

5.2. Análisis de Resultados

Prueba de Hipótesis Principal

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 19. Cultura Organizacional*Satisfacción Laboral

		Satisfacción Laboral						Total	
		Inadecuado		Regular		Adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	Inadecuado	2	1,9%	3	2,9%	0	0,0%	5	4,8%

	Regular	12	11,5 %	72	69,2 %	6	5,8 %	90	86,5%
	Adecua do	0	0,0%	2	1,9%	7	6,7 %	9	8,7%
Total		14	13,5 %	77	74,0 %	13	12,5 %	104	100,0 %

Chi-cuadrado de Pearson: 41,413 gl: 4 Sig. 0.000

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la tabla 19, muestra la tabla cruzada cultura organizacional * satisfacción laboral, observamos que el 4.8% de los encuestados afirman que la cultura organizacional es inadecuada. De ellos el 1.9% indica que la satisfacción laboral es inadecuada y el 2.9% regular. Para el 86.5% de los encuestados la cultura organizacional es regular, de ellos el 11.5% afirma que la satisfacción laboral es inadecuada, el 69.2% regular y el 5.8% considera que es adecuado. Mientras que para el 8.7% de los encuestados la cultura organizacional es adecuada, de este el 1.9% considera que la satisfacción es regular y el 6.7% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 41.413 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que se acepta de hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

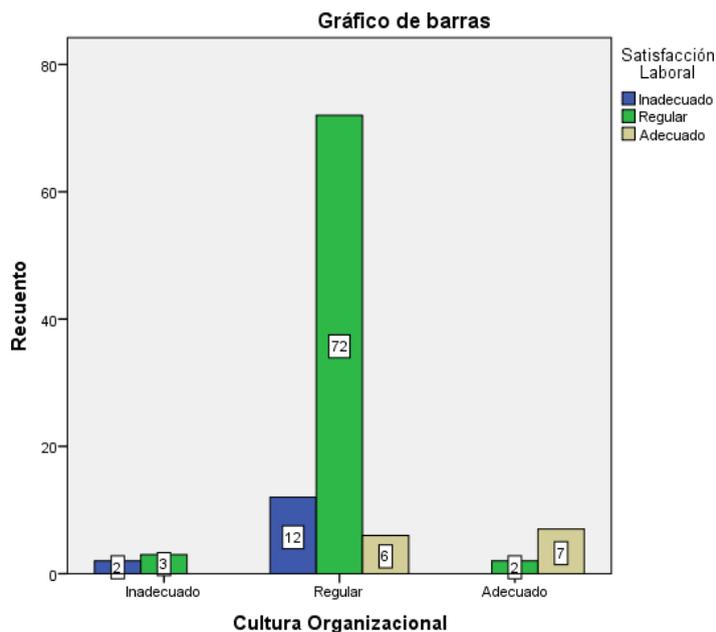


Gráfico 17. Percepción de la cultura organizacional * Satisfacción laboral

Tablas cruzadas

Cultura Organizacional * Dimensión: Puesto de trabajo

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 20. Cultura Organizacional*Puesto de Trabajo

		Dimensión: Puesto de trabajo						Total	
		Inadecuado		Regular		Adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	Inadecuado	3	2,9%	2	1,9%	0	0,0%	5	4,8%
	Regular	23	22,1%	46	44,2%	21	20,2%	90	86,5%
	Adecuado	0	0,0%	1	1,0%	8	7,7%	9	8,7%
Total		26	25,0%	49	47,1%	29	27,9%	104	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 21,620 gl: 4 Sig. 0.000

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la tabla cruzada cultura organizacional * puesto de trabajo observamos que el 4.8% de los encuestados indican que la cultura organizacional es inadecuada, de estos el 2.9% indica que el puesto de trabajo es inadecuado y el 1.9% regular.

Por otro lado, para el 86.5% de los encuestados la cultura organizacional es regular, de estos el 22.1% considera que el puesto de trabajo es inadecuado, el 44.2% regular y el 20.2% adecuado.

Finalmente, el 8.7% afirman que la cultura organizacional es adecuada, de estos el 1.0% indica que el puesto de trabajo es regular y el 7.7% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundario observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 21.620 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que se acepta de hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

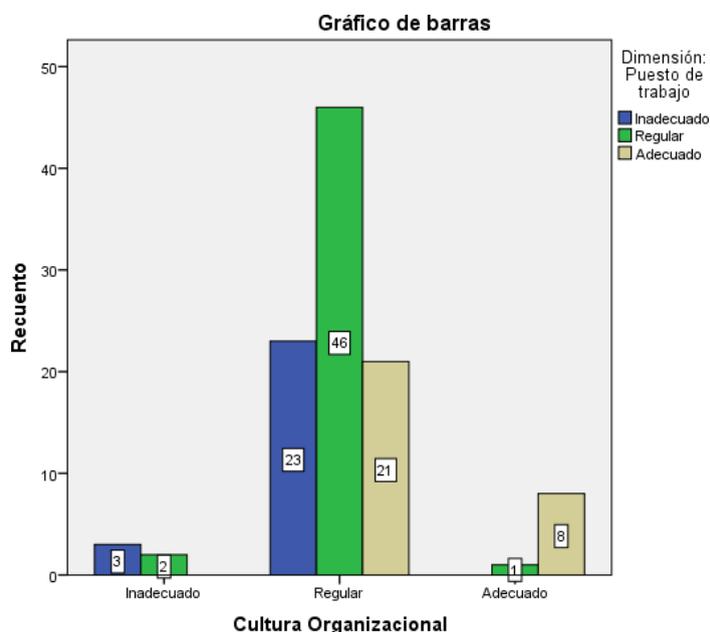


Gráfico 18. Percepción de la Cultura organizacional * Puesto de trabajo

Cultura Organizacional * Dimensión: Dirección de unidad

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 21. Cultura Organizacional*Dirección de Unidad

		Dimensión: Dirección de unidad						Total	
		Inadecuado		Regular		Adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	Inadecuado	4	3,8%	1	1,0%	0	0,0%	5	4,8%
	Regular	44	42,3%	42	40,4%	4	3,8%	90	86,5%
	Adecuado	0	0,0%	6	5,8%	3	2,9%	9	8,7%
Total		48	46,2%	49	47,1%	7	6,7%	104	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 17,553 gl: 4 Sig. 0.002

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

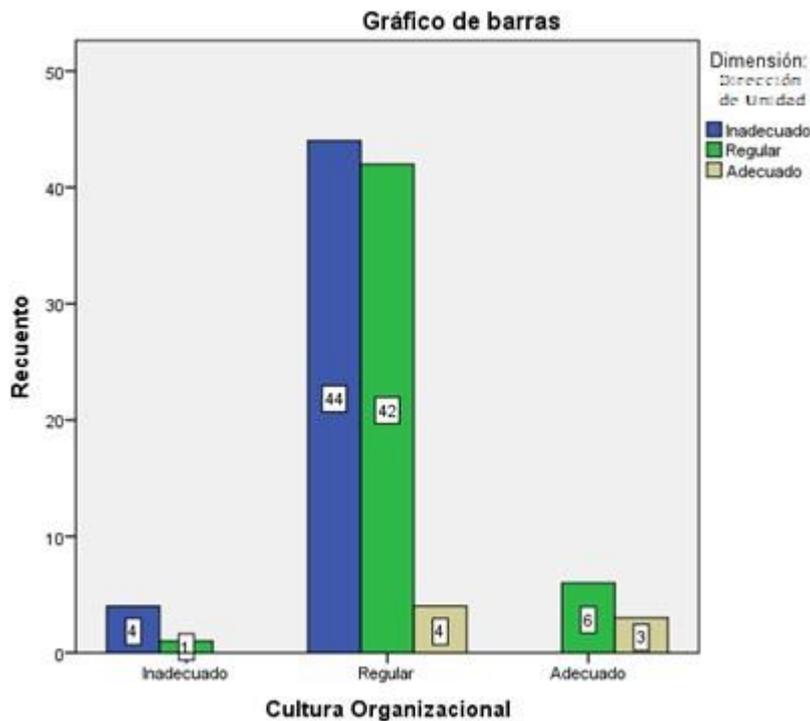
Con respecto a la Tabla 21, muestra la tabla cruzada cultura organizacional y dirección de unidad, observamos que para el 4.8% de los encuestados la cultura organizacional es inadecuada, de estos el 3.8% indica que la dirección de unidad es inadecuada y el 1.0% regular.

Por otra parte, para el 86.5% de los encuestados la cultura organizacional es regular, de estos el 42.3% la dirección de unidad es inadecuada, el 40.4% regular y el 3.8% adecuado.

Finalmente, el 8.7% de los encuestados consideran que la cultura organizacional es adecuada, de este el 5.8% indica que la dirección de unidad es regular y el 2.9% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundario observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 17.553 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.002, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que se acepta de hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.



*Gráfico 19. Percepción de la cultura organizacional * Dirección de Unidad*

Cultura Organizacional * Dimensión: Entorno de trabajo e interacción con los compañeros

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en el entorno de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en el entorno de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 22. Cultura Organizacional*Entorno de Trabajo e Interacción con los compañeros

		Dimensión: Entorno de trabajo e interacción con los compañeros							
		Inadecuado		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	Inadecuado	2	1,9%	3	2,9%	0	0,0%	5	4,8%
	Regular	43	41,3%	31	29,8%	16	15,4%	90	86,5%
	Adecuado	0	0,0%	1	1,0%	8	7,7%	9	8,7%
Total		45	43,3%	35	33,7%	24	23,1%	104	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 25,887 gl: 4 Sig. 0.000

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la tabla cruzada Cultura organizacional * Entorno de trabajo e interacción con los compañeros, para el 4.8% de los encuestados afirman que la cultura organizacional es inadecuada, de estos el 1.9% indica que el entorno de trabajo e interacción con los compañeros es inadecuado y el 2.9% regular. Por otro lado, el 86.5% de los encuestados afirman que la cultura organizacional es regular, de estos el 41.3% indica que el entorno de trabajo e interacción con los compañeros es inadecuado, el 29.8% regular y el 15.4 % adecuado.

Por último, el 8.7% de los encuestados afirman que la cultura organizacional es adecuada, de estos el 1.0% considera que el entorno de trabajo e interacción con los compañeros es regular y el 2.9% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundario observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 25.887 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este

Cultura Organizacional	Inadecuado	3	2,9%	2	1,9%	0	0,0%	5	4,8%
	Regular	54	51,9%	31	29,8%	5	4,8%	90	86,5%
	Adecuado	0	0,0%	5	4,8%	4	3,8%	9	8,7%
Total		57	54,8%	38	36,5%	9	8,7%	104	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 21,168 gl: 4 Sig. 0.000

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la tabla cruzada Cultura organizacional * Comunicación y coordinación, observamos que el 4.8% de los encuestados afirman que la cultura organizacional es inadecuada, de estos el 2.9% indica que la comunicación y coordinación es inadecuado y el 1.9% regular.

Por otra parte, el 86.5% de los encuestados afirman que la cultura organizacional es regular, de este el 51.9% indica que la comunicación y coordinación es inadecuado, el 29.8% regular y el 4.8 % considera adecuado.

Además, para el 8.7% de los encuestados afirman que la cultura organizacional es adecuada, de este el 4.8% afirma que la comunicación y coordinación es regular y el 3.8% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundario observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 21.168 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que se acepta de hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

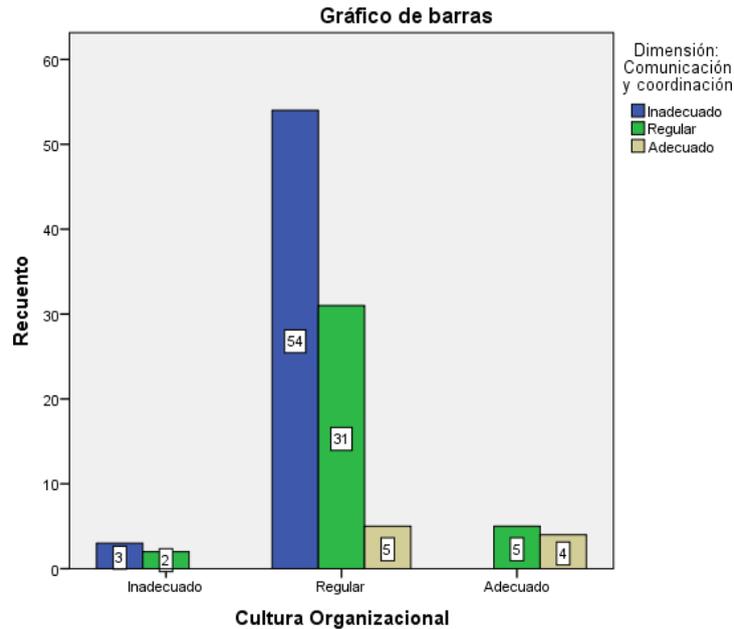


Gráfico 21. Percepción de la cultura organizacional * comunicación y coordinación

Cultura Organizacional * Dimensión: Condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en las condiciones, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en las condiciones, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 24. Cultura Organizacional*Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos

		Dimensión: Condiciones ambientales, infraestructura y recursos							
		Inadecuado		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	Inadecuado	2	1,9%	2	1,9%	1	1,0%	5	4,8%
	Regular	8	7,7%	43	41,3%	39	37,5%	90	86,5%
	Adecuado	0	0,0%	0	0,0%	9	8,7%	9	8,7%

Total	10	9,6%	45	43,3 %	49	47,1 %	10 4	100,0 %
-------	----	------	----	-----------	----	-----------	---------	------------

Chi-cuadrado de Pearson: 16,441 gl: 4 Sig. 0.002

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

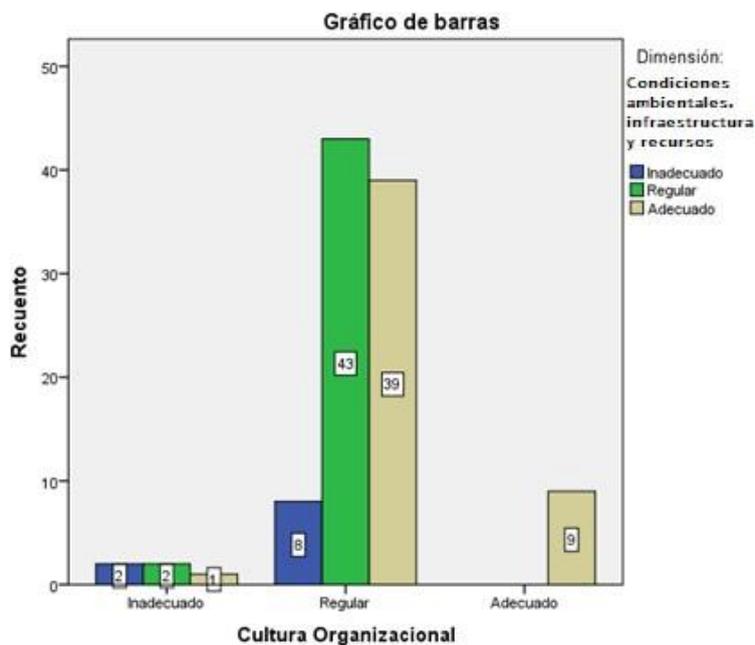
Referente a la Tabla 24, muestra la tabla cruzada cultura organizacional * condiciones ambientales, infraestructura y recursos observamos que para el 4.8% de los encuestados la cultura organizacional es inadecuada, de estos el 1.9% considera que las condiciones ambientales, infraestructura y recursos es inadecuado, el 1.9% regular y el 1.0% adecuado.

Mientras que para el 86.5% la cultura organizacional es regular, de estos el 7.7% afirma que las condiciones ambientales, infraestructura y recursos es inadecuado, el 41.3% regular y el 37.5 % adecuado.

Finalmente, para el 8.7% de los encuestados la cultura organizacional es adecuada, de estos el 8.7% afirma que las condiciones ambientales, infraestructura y recursos es adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundario observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 16.441 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.002, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que se acepta de hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.



*Gráfico 22. Percepción de la cultura organizacional * Condiciones ambientales, infraestructura y recursos*

Cultura Organizacional * Dimensión: Formación

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 25. Cultura Organizacional*Formación

		Dimensión: Formación						Total	
		Inadecuado		Regular		Adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	Inadecuado	2	1,9%	2	1,9%	1	1,0%	5	4,8%
	Regular	4	3,8%	83	79,8%	3	2,9%	90	86,5%
	Adecuado	0	0,0%	4	3,8%	5	4,8%	9	8,7%
Total		6	5,8%	89	85,6%	9	8,7%	104	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 40,971 gl: 4 Sig. 0.000

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

Respecto a la tabla cruzada Cultura organizacional * Formación, del total de encuestados el 4.8% afirma que la cultura organizacional es inadecuada, de estos el 1.9% indica que la formación es inadecuada, el 1.9% regular y el 1.0% adecuado. Mientras que para el 86.5% la cultura organizacional es regular, de estos el 3.8% indica que la formación es inadecuada, el 79.8% regular y el 2.9 % adecuado.

Finalmente, el 8.7% de los encuestados afirma que la cultura organizacional es adecuada, de estos el 3.8% considera que la formación es regular y el 4.8% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundario observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 40.971 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, afirmamos que se acepta de hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

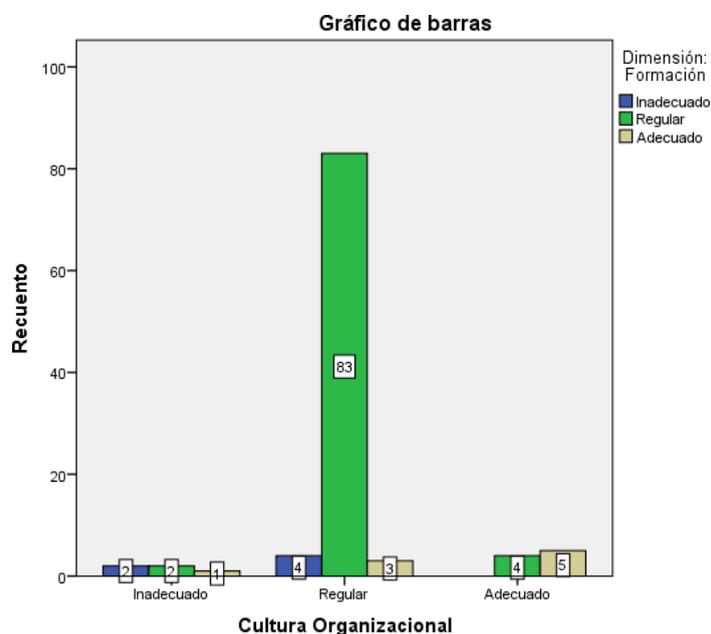


Gráfico 23.. Percepción de la cultura organizacional * Formación

Cultura Organizacional * Dimensión: Participación de la mejora

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 26. Cultura Organizacional*Participación de la Mejora

		Dimensión: Participación de la mejora					
		Regular		Adecuado		Total	
		F	%	f	%	f	%
Cultura Organizacional	Inadecuado	5	4,8%	0	0,0%	5	4,8%
	Regular	86	82,7%	4	3,8%	90	86,5%
	Adecuado	6	5,8%	3	2,9%	9	8,7%
Total		97	93,3%	7	6,7%	104	100,0%

Chi-cuadrado de Pearson: 11,256 gl: 4 Sig. 0.004

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

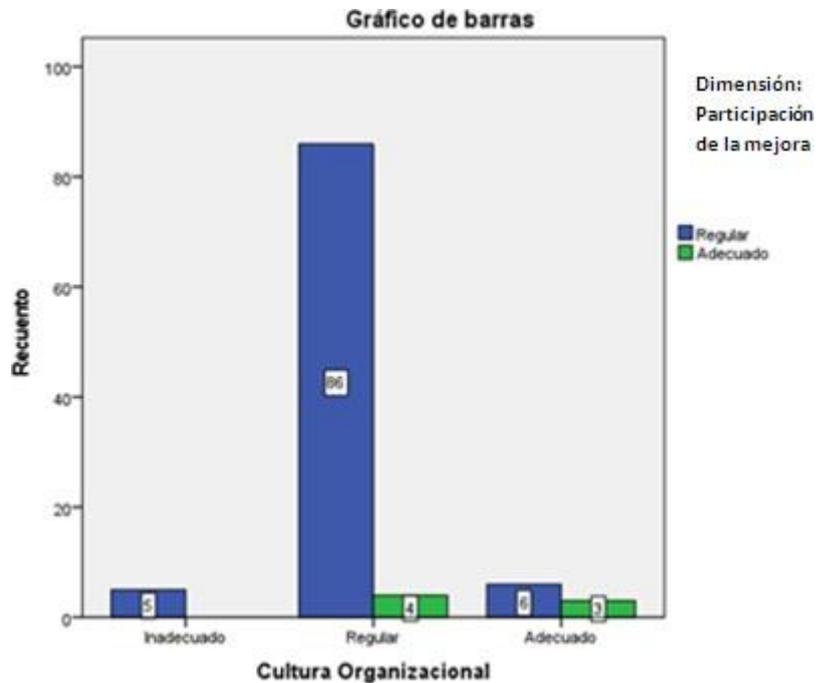
Respecto a la Tabla 26, muestra la tabla cruzada Cultura organizacional * Participación de la mejora observamos que para el 4.8% de los encuestados la cultura organizacional es inadecuada, de ellos el 4.8% indica que la participación de la mejora es regular. Además, el 86.5% afirma que la cultura organizacional es regular, de estos el 82.7% indica que la participación de la mejora es regular y el 3.8% adecuado.

Finalmente, el 8.7% de los encuestados afirma que la cultura organizacional es adecuada, de ellos el 5.8% considera que la participación de la mejora es regular y el 2.9% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundario observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 11.256 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.004, como este

valor es inferior a 0.05, afirmamos que se acepta de hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.



*Gráfico 24. Percepción de la cultura organizacional * Participación de la mejora*

Cultura Organizacional * Dimensión: Motivación y Reconocimiento

Hipótesis planteada: La cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Hipótesis Nula: La cultura organizacional no influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

Tabla Cruzada 27. Cultura Organizacional* Motivación y Reconocimiento

		Dimensión: Motivación y Reconocimiento						Total	
		Inadecuado		Regular		Adecuado			
Cultura Organizacional	Inadecuado	f	%	f	%	f	%	f	%
				2	1,9%	3	2,9%	0	0,0%

	Regular	29	27,9 %	60	57,7 %	1	1,0%	90	86,5%
	Adecua do	0	0,0%	8	7,7%	1	1,0%	9	8,7%
Total		31	29,8 %	71	68,3 %	2	1,9%	10 4	100,0 %

Chi-cuadrado de Pearson: 8,033 gl: 4 Sig. 0.090

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción

En relación a la tabla cruzada Cultura organizacional * Motivación y reconocimiento observamos que el 4.8% encuestados consideran que la cultura organizacional es inadecuada, de estos el 1.9% indica que la motivación y reconocimiento es inadecuada y el 2.9% regular.

Por otra parte, el 86.5% afirman que la cultura organizacional es regular, de ellos el 27.9% indica que la motivación y reconocimiento es inadecuada, el 57.7% regular y el 1.0 % adecuado.

Finalmente, el 8.7% afirman que la cultura organizacional es adecuada, de estos el 7.7% considera que la motivación y reconocimiento es regular y el 1.0% adecuado.

Inferencia

De acuerdo a la prueba de hipótesis observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 8.033 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.090, como este valor es superior a 0.05, se rechaza la hipótesis planteada es decir que la cultura organizacional no influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021.

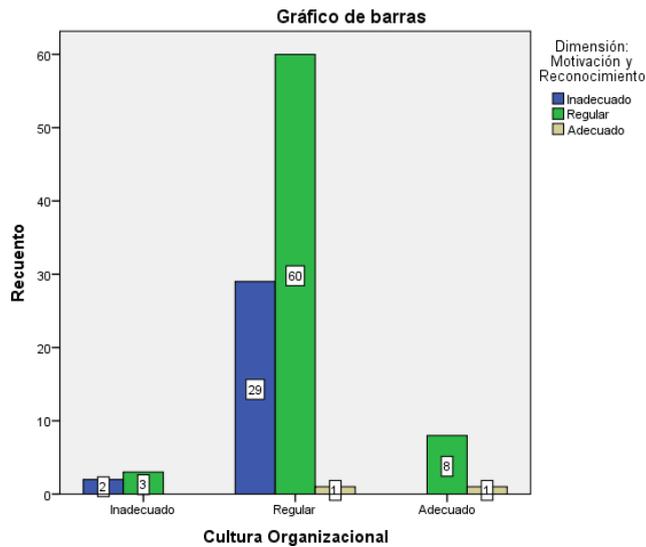


Gráfico 25. Percepción de la cultura organizacional * Motivación y reconocimiento

5.3. Discusión de Resultados

Respecto al objetivo general, el cual se busca determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021, se observó en la prueba de hipótesis que el valor de chi-cuadrado es de 41.413, con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como este valor es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y determinamos que la cultura organizacional si influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, es decir la cultura organizacional es influyente en la satisfacción laboral de los colaboradores, porque genera actitudes y comportamientos positivos que benefician a la organización. En el caso del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas no promueve la cultura organizacional generando repercusiones en el bienestar y rendimiento de los trabajadores. Estos resultados son similares a los observados en la investigación realizada por (Salazar, 2013) titulado relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala, en la cual se demostró existe relación fuerte y directa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral, es decir el personal está satisfecho e identificado con la

cultura de la entidad, lo que le permite realizar las actividades a su cargo con dedicación y esmero. Además, según los resultados del trabajo de investigación de (Lino, 2017) titulada cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal Administrativo del Hospital Regional de Huacho; arribo a la conclusión existe relación moderada positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, puesto que la cultura organizacional es importante porque mantiene conductas positivas en los colaboradores y ello logra que la satisfacción laboral mejore. El hallazgo se confirma con la investigación de (Villafuerte, 2018) titulada Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Red 22 – UGEL 04 – Comas, 2016; en el cual se mostró que existe una correlación significativa alta entre la cultura organizacional y competitividad con la satisfacción laboral de los Usuarios en el servicio de emergencia en el Hospital Básico Baños. Por lo tanto, en esta investigación se concluye que la cultura organizacional si tiene relación con la satisfacción laboral la cual es un factor importante para mejorar conductas y establecer mecanismos de control y mantener a su personal motivado y satisfecho.

De acuerdo con el primer objetivo específico, el cual busca determinar en qué medida la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021, los resultados que se obtuvieron en la prueba Chi-cuadrado es de 21.620 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, en consecuencia se afirma que la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, confirmando de esta forma que la cultura organizacional está relacionado con la organización, funciones y responsabilidades, cargas de trabajo y puesto de trabajo. En el caso del Instituto no cumple lo establecido en su Manual de Organización y Funciones, viéndose reflejado en la mala distribución de deberes y responsabilidades, ocasionando no

lograr los objetivos institucionales. Asimismo, no existe objetividad al momento de evaluar el desempeño laboral los jefes se dejan llevar por los prejuicios, amistad y antigüedad. Estos resultados coinciden con la investigación de (Cruz, 2016) titulado Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa P & D Andina S.A. – Jequetepeque, donde se observó que la cultura influye de manera positiva elevando el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa P & D Andina S.A., es decir a medida que la empresa preste mayor atención a la cultura de su organización se mejorará el desempeño laboral de los trabajadores. Para dar veracidad a lo mencionado nos basamos en los resultados donde se observa que el 80% de los trabajadores mencionan estar satisfechos con su trabajo porque tienen la libertad de aplicar sus habilidades y conocimientos en su puesto de trabajo. Por otra parte, la empresa realiza la evaluación de desempeño de los trabajadores mediante la supervisión general.

Respecto al objetivo específico N°2, el cual busca determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021, los resultados que se obtuvieron en la prueba de hipótesis Chi-cuadrado es de 17.553 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.002, como este valor es inferior a 0.05, lo cual indica que se puede rechazar la hipótesis nula, por consiguiente se afirma que la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, confirmando de esta forma que la cultura organizacional está relacionado con el dominio técnico, solución de problemas, delegación de funciones, toma de decisiones e información. En el Instituto los jefes son autoritarios, individualistas, cerrados, limitados, no fomentan los valores ni lo practican, es decir se carece de liderazgo y ética.

De acuerdo con el tercer objetivo específico, donde se busca determinar en qué medida la cultura organizacional influye en el ambiente de trabajo e interacción de los

servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021, según los resultados observamos que el valor de Chi-cuadrado es de 25.887 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, y decir que la cultura organizacional influye en el ambiente de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Con respecto al Instituto el personal no está alineado, identificado y comprometido, trabajan de manera individual. Por otro lado, existe un mal ambiente laboral producto de los conflictos interpersonales, falta de colaboración y compañerismo.

Respecto con el objetivo específico N°4, se busca determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021, observamos en la prueba de hipótesis específica N°4, el valor de Chi-cuadrado es de 21.168 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y determinamos que la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021. En el caso de la entidad la comunicación interna y coordinación es débil, ocasionando errores y retrasos en las tareas. Por otro lado, no se toma en cuenta las opiniones e ideas del subordinado.

Conforme a los resultados obtenidos en el objetivo específico N°5, el cual desea determinar en qué medida la cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 202, de acuerdo a la prueba de hipótesis específico N° 5, el valor de Chi-cuadrado es de 16.441 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.002, como este valor es inferior a 0.05, rechazamos la hipótesis nula y confirmó que la cultura organizacional

influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. El Instituto cuenta con una infraestructura e instalaciones eléctricas que arriesgan la vida del trabajador, las herramientas y programas informáticos son antiguas, algunas oficinas no tienen buen acondicionamiento (muebles, sillas e iluminación).

Respecto al sexto objetivo específico, se busca determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021, y tomando en cuenta la prueba de hipótesis específico N°6, el valor de Chi-cuadrado es de 40.971 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.000, como este valor es inferior a 0.05, rechazamos la hipótesis nula y confirmamos que la cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. En el caso del Instituto el departamento de capacitación y desarrollo del personal no promueve, difunde y promociona los cursos y programas de capacitación. La preparación es muy limitada y cerrada, no todo el personal puede acceder a mejorar sus conocimientos y habilidades. Por otra parte, el plan de trabajo institucional no está ejecutado a la realidad laboral, por ello la mayoría de las oficinas no lo toman en cuenta.

De acuerdo con el objetivo específico N°7, se busca determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021”, de acuerdo a la prueba de hipótesis N°7, el valor de Chi-cuadrado es de 11.256 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.004, como este valor es inferior a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula es decir la cultura organizacional influye en la implicación de mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Referente a la institución sus objetivos están orientados a brindar

calidad en los servicios, sin embargo, se percibe un gran índice de quejas y reclamos por parte de los pacientes, proveedores y colaboradores. Por otra parte, los directivos de la entidad tratan de mejorar la institución, pero las iniciativas no toman en cuenta al personal ni lo hace partícipe.

Por último, el objetivo específico N°8, busca determinar en qué medida la cultura organizacional influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, en el año 2021, los resultados que se obtuvieron en la prueba Chi-cuadrado es de 8.033 con 4 grados de libertad y una significancia de 0.090, como este valor es mayor a 0.05 se rechaza la hipótesis alterna y afirmamos que la cultura organizacional no influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. La entidad restringe la oportunidad de ascenso y carece de un sistema de incentivos económicos y no económicos. Por otra parte, la entidad no reconoce los logros, innovación y esfuerzo que el personal realiza. Estos resultados no coinciden con la investigación de (Becerra & Cánoca, 2018) titulada La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral en los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima, 2017, donde demostraron que la cultura organizacional si es un factor que influye en la motivación laboral, concluyendo que existen factores culturales que contribuyen a mantener al personal motivado, comprometido y orgulloso de trabajar en la empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Después de los resultados analizados respecto a las variables de cultura organizacional y satisfacción laboral, podemos concluir lo siguiente:

1. Se pudo determinar que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
Donde, si mejora, fortalece e inculca la cultura organizacional, también se mejorará el compromiso, identidad, motivación y comportamiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
2. Se pudo establecer que la cultura organizacional influye en el puesto de trabajo de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Donde, si se designa las funciones, tareas, responsabilidades y puestos de trabajo de acuerdo al cargo estructural y al manual de organización y funciones, se mejorará la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
3. Se pudo determinar que la cultura organizacional influye en la dirección de unidad de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
Donde, si los jefes tienen la capacidad, conocimiento, experiencia y liderazgo, se mejorará la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
4. Se pudo establecer que la cultura organizacional influye en el entorno de trabajo e interacción de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Donde, si mejora la relación laboral, la colaboración, actitud y trabajo

en equipo, se mejorará la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.

5. Se pudo determinar que la cultura organizacional influye en la comunicación y coordinación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas en el año 2021. Donde, si se mejora la comunicación interna, procesos de información y la coordinación, se mejorará la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
6. Se pudo establecer que la cultura organizacional influye en las condiciones ambientales, infraestructura y recursos de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Donde, si mejora el ambiente físico, recursos, instalaciones y herramientas informáticas, se mejorará la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
7. Se pudo determinar que la cultura organizacional influye en la formación de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Donde, si mejora las oportunidades de formación profesional, se mejorará la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
8. Se pudo establecer que la cultura organizacional influye en la participación de la mejora de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Donde, si se mejora la participación e involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones e iniciativas, se mejorará la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas.
9. Se pudo determinar que la cultura organizacional no influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas. Sin embargo, la motivación y reconocimiento son factores importantes en toda entidad, porque generan mayor rendimiento, lealtad y compromiso.

6.2. Recomendaciones

1. Se recomienda a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico y de Personal, elaborar un programa de cultura organizacional, con la finalidad de generar en los colaboradores un sentido de pertenencia, identidad, compromiso y cooperación, también con el propósito de mejorar la satisfacción laboral. La conformación del programa debe contar con un personal líder o antiguo de cada oficina, asimismo los temas y objetivos a abordar deben estar orientados y/o alineados a la visión, meta y bienestar del personal. Por otro lado, se sugiere el apoyo de la Oficina de Comunicaciones para transmitir la cultura institucional a todos los integrantes de la entidad. Y para la sensibilización y fortalecimiento de la cultura institucional se recomienda que el Departamento de Capacitación y Desarrollo del personal realice cada cierto tiempo una campaña de culturización.
2. Se recomienda a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico trabajar con cada jefatura para actualizar el manual de organización y funciones de cada oficina, previo a un diagnóstico de las actividades que realiza cada uno de los colaboradores y según la necesidad en cada puesto de trabajo. También considerar el cuadro de asignación de personal y el reglamento de organización y funciones de la entidad.
3. Se recomienda al Departamento de Capacitación y Desarrollo del personal realizar un programa de capacitación en liderazgo y habilidades gerenciales para potenciar el talento y competencias, a su vez ampliar los conocimientos. La capacitación debe ser presencial y en el auditorio de la institución, con el propósito de compartir experiencias y puntos de vista.
4. Se recomienda a las jefaturas realizar actividades de integración, dar autonomía a los colaboradores, igualdad en el trato y fomentar el trabajo en equipo, con la finalidad de mejorar el clima laboral y las relaciones personales.

5. Se recomienda a la Oficina de Informática ampliar los canales de comunicación como el chat, correo institucional, llamadas telefónicas y conexión en línea para una mejor coordinación en el trabajo. También se recomienda a las jefaturas organizar reuniones externas para fomentar la interacción entre los colaboradores y la comunicación.
6. Se recomienda a la Dirección General designar a la Oficina de Servicios Generales y a la Oficina de Estadísticas e Informática, reubicar los muebles, equipos de cómputo y cableado. Y en cuanto a la problemática de iluminación y ventilación se recomienda a la Unidad de mantenimiento y refacción solicitar bajo especificaciones a la Oficina de Logística la adquisición de focos, ventiladores y aire acondicionado para cada ambiente de la entidad, el propósito es facilitar la movilización, comodidad, salud y bienestar emocional de los colaboradores.
7. Se recomienda al Departamento de capacitación y desarrollo profesional, contar con un programa de estudio (carrera, especialización o postgrado) asimismo promover al personal a continuar sus estudios, con el propósito de que estos puedan acceder al ascenso o a una mejor plaza, y así mejorar su calidad de vida y perfil profesional. Asimismo, se recomienda a la Dirección General invertir en la formación de sus colaboradores para mejorar las habilidades y/o competencias de sus colaboradores.
8. Se recomienda a la Dirección General realizar iniciativas de mejora institucional tanto en los servicios, recursos humanos e infraestructura. Asimismo, se sugiere a los jefes de cada oficina fomentar la participación del personal para fortalecer la relación y el vínculo laboral. También se recomienda a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico agregar a sus planes la mejora de los servicios prestados.
9. Si bien es cierto basado a los hallazgos, la cultura organizacional no influye en la motivación y reconocimiento de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, se recomienda a la institución crear un programa de

incentivos y beneficios internos, tales como reconocimiento por los superiores, almuerzos, incentivos económicos y días libre.

REFERENCIAS

- Aguirre, Á. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Álvarez, A. (2017). *Las dimensiones de la Cultura Organizacional de las Mypes del sector textil en Lima*. Universidad ESAN, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Lima.
- Ancana, J., & Quispe, K. (2013). *Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Incmena S.A.C en el Distrito de Villa el Salvador - 2012*. Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Facultad de Ciencias de la Gestión, Lima.
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las Teorías de Motivación de Contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Ciencias Sociales*, 61.
- Atalaya, M. (2013, Marzo 12). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*.
- Becerra, M., & Cánoca, F. (2018). *La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral de los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima, 2017*. Tesis para licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios , Lima.
- Benavidez. (2013, Julio 9). *Compatibilidad entre la personalidad y el puesto*. From <https://www.clubensayos.com/Filosof%C3%ADa/Compatibilidad-entre-la-personalidad-y-el-puesto/902810.html>
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. From Suma Psicológica UST: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psicol%C3%B3gica.pdf>
- Charón, L. (2007). Importancia de la Cultura Organizacional para el Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. *Ciencia en su PC*, 10.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). CÓMO INFLUYE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE. *Proyecto de investigación 072116-4/R Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.*, 16.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Séptima Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Corral, M. (2019, Septiembre 23). Cómo influye el liderazgo centrado en valores en la cultura organizacional. *Serie de reflexiones del liderazgo*.
- Cruz, A. (2016). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa P&D Andina S.A. Jequetepeque*. Tesis para Licenciado en Administración, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo. From https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8041/cruzmiranda_alicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cultura organizacional*. (2007). From Documento de Cátedra:
<https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México: Cengage Learning.
- De la Cruz, A. (2000, Abril 17). Cultura organizacional y gerencia del futuro. *Gestión en el tercer milenio*, 43-59.
- Díaz. (2018, Julio 07). *Pensamiento Administrativo*. From Liderazgo y Cultura Organizacional según el Modelo de Edgar Schein:
<https://manuelgross.blogspot.com/2018/07/liderazgo-y-cultura-organizacional.html>
- Eustaquio, C. (2016). *Relación entre las dimensiones del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los colaboradores del módulo Básico de Justicia del Distrito de la Esperanza, Enero - Julio 2016*. Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios , Trujillo.
- Fuentes, S. (2012). "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (Estudió en la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la ciudad Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Clima Laboral*. Ediciones Diaz Santos.
- García. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. García Navarro. *Redalyc*, 29.
- García, M., Lujan, M., & Martinez, M. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Medigraphic Artemisa*, 63-72.
- Gómez, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: S.A. Ediciones Paraninfo.
- Hérrandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D. F.: Mc.Grall Hill Education.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.
- Infocapitalhumano. (2016). *Guia Capital Humano*. From
<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/satisfaccion-laboral-el-76-de-peruanos-no-es-feliz-en-su-trabajo/>
- Lacayo, J. (2017). *Los factores determinantes de la Satisfacción Laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala de la Asunción.
- León, F. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Construcciones modulares , Lima-2016*. Tesis de Licenciatura, Universidad Continental, Facultad de Ingeniería, Huancayo.
- Lino, L. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho - 2015*. Tesis de Magíster en Gestión Pública,

- Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Perú. From https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6434/Lino_DLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozano, L. (2016). *La cultura organizacional y su influencia en la mejora del compromiso organizacional de personal de la municipalidad del centro poblado menor de Chequen en el año 2015*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas , Guadalupe.
- Marfull, A. (2007, Marzo). *El método hipotético-deductivo de Karl Popper*. From <https://andreumarfull.com/2019/12/18/el-metodo-hipotetico-deductivo/>
- Méndez. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*. Colombia, Bogotá: Rosaristas.
- Moreno, & Buenrostro. (2017). EL MODELO DE LAS SEIS DIMENSIONES DE GEERT. *XXII Congreso Internacional de contaduría, administración e informática*. (p. 17). México: Publicado por la Universidad Autónoma de México.
- Muñoz, V. A. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento*. Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Facultad de Psicología, Lima.
- Nieto, E. (2017). *Análisis de la Satisfacción Laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, en el año 2017*. Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Facultad de Psicología, Quito.
- Ojeda, Méndez, & Hernández. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23.
- Rivera, C. O. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 2.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson.
- Romero, N. (2016). La importancia de la cultura organizacional. *Recursos Humanos.com*, 1.
- Rubio, A. (2019). *La satisfacción laboral y su relación con el nivel de productividad del personal administrativo de la Corte Superior de Justicia de Lima Sur 2019*. Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Lima.
- Salazar, J. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala*. Tesis de Licenciatura para Psicología Industrial, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Guatemala de la Asunción. From <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>
- Santamaria, F. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima metropolitana*. Tesis de Doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de postgrado, Lima.

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Silva, D. (2017, Enero 5). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova*, 110 - 115.
- Timothy, G. (2013). *La Cultura*. Ediciones Díaz de Santos.
- Vallejo, O. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*. Barranquilla, Colombia: Educosta.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 155165.
- Velaochaga, J., & Rake, D. (2019, Mayo 19). La cultura organizacional en el Perú. *Diario Gestión*, p. 1.
- Villafuerte, M. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la RED 22-UGEL 04- Comas, 2016*. Tesis Magíster en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Lima. From https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14915/Villafuerte_RMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

APÉNDICE

ANEXO N°01

CUESTIONARIO**Estimados servidores:**

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información para el desarrollo de un proyecto de investigación titulado “La cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas - 2021”.

La encuesta es totalmente anónima y le solicitamos responder a ella con sinceridad en su totalidad, asimismo aclararle que no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!

INSTRUCCIONES: Marcar con una “X” tu respuesta

CULTURA ORGANIZACIONAL		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutra l	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN						
EMPODERAMIENTO						
1	La mayoría de los miembros de esta institución están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que se dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto importante en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el grupo.					
TRABAJO EN EQUIPO						
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución.					
7	Trabajar en esa institución es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbramos realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en los directivos (jefes).					
9	Los grupos y no los individuos son las principales bases de esta institución.					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.					

DESARROLLO DE CAPACIDADES						
1 1	La autoridad se delega de modo que las personas pueden actuar por sí mismas.					
1 2	Las capacidades de los futuros líderes se mejoran constantemente.					
1 3	Los grupos hace posible que se desarrollen las capacidades de sus miembros.					
1 4	Las capacidades de las personas son consideradas como algo muy importante para el desarrollo de la institución.					
1 5	A veces surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
DIMENSIÓN CONSISTENCIA						
VALORES CENTRALES						
1 6	Los directivos (jefes) practican lo que pregonan.					
1 7	Existe un estilo de dirección característico de los directivos (jefes).					
1 8	Existe un conjunto de valores claros y evidentes que rige la forma en que nos conducimos.					
1 9	Ignorar los valores esenciales del grupo me ocasionará problemas.					
2 0	Existen ideas éticas que guían nuestro comportamiento y nos ayuda a hacer lo correcto.					
ACUERDOS						
2 1	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
2 2	Los miembros de la institución se sienten fuertemente vinculados entre todos.					
2 3	Nos resulta fácil lograr acuerdos aun en temas difíciles.					
2 4	A veces tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas importantes.					
2 5	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN						
2 6	Nuestra manera de trabajar es consistente y que se puede lograr.					
2 7	Las personas de diferentes grupos de esta institución tienen una perspectiva común.					
2 8	Es sencillo coordinar actividades entre los diferentes grupos de esta institución.					
2 9	Trabajar con otras personas de esta institución es como trabajar con alguien de otra institución.					
3 0	Existe una buena idea de objetivos entre los directivos (jefes).					
DIMENSIÓN ADAPTABILIDAD						

ORIENTACIÓN AL CAMBIO						
3 1	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
3 2	Respondemos bien a los cambios de la institución.					
3 3	Muchas veces hacemos cosas nuevas y mejores.					
3 4	Los intentos de realizar cambios no son muy bien aceptados por los miembros de esta institución.					
3 5	El personal de esta institución, coopera siempre o casi siempre.					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
3 6	Los comentarios y recomendaciones de los clientes (familiar de pacientes, proveedores, etc.) conducen a introducir cambios.					
3 7	La información de los clientes (familiar de pacientes, proveedores, etc.) influye en nuestras decisiones.					
3 8	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestra institución.					
3 9	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia a los clientes (familiar de pacientes, proveedores, etc.)					
4 0	Fomentamos el contacto con clientes (familiar de pacientes, proveedores, etc.)					
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO						
4 1	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
4 2	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados en esta institución.					
4 3	Las ideas que podamos tener para mejorar la institución muchas veces no se aplican.					
4 4	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
4 5	En la entidad se practica la comunicación activa pues los directivos (jefes) constantemente nos informan sobre lo que sucede.					
DIMENSIÓN MISIÓN						
DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS						
4 6	Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
4 7	Nuestra estrategia de trabajo sirve de ejemplo a otras instituciones.					
4 8	Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
4 9	Esta entidad tiene una clara estrategia a futuro.					

50	La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.					
METAS Y OBJETIVOS						
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir en nuestra institución.					
52	Los directivos (jefes) fijan metas importantes pero realistas.					
53	La Dirección nos conduce a lograr nuestro progreso con los objetivos fijados de la entidad.					
54	Comparamos continuamente nuestro trabajo con los objetivos planificados.					
55	Los colaboradores de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a futuro.					
VISIÓN						
56	Tenemos una idea compartida de cómo será esta institución a futuro.					
57	Los directivos tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a futuro.					
59	La visión de la institución genera entusiasmo y motivación entre todos nosotros.					
60	Podemos satisfacer las necesidades de trabajo a corto plazo sin comprometer nuestra visión a futuro.					

ANEXO N°02

SATISFACCIÓN LABORAL		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutra l	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Puesto de trabajo						
1	El trabajo en esta institución está distribuido de acuerdo a las funciones de cada persona.					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.					
3	En la institución tenemos las actividades de trabajo bien distribuidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades como profesional.					
5	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.					
Dirección de unidad						
6	Los directivos (jefes) demuestran conocimiento de sus funciones.					
7	Los directivos (jefes) solucionan los problemas de manera eficaz.					
8	Los directivos (jefes) de la institución delegan eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	Los directivos (jefes) toman decisiones con la participación de todo el personal.					
10	Los directivos (jefes) informan al personal sobre los asuntos que afectan su trabajo.					
Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros						
11	La relación con mis compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración de todo el personal para lograr los objetivos de la institución.					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14	El ambiente de trabajo me produce estrés.					
15	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
Comunicación y coordinación						
16	La comunicación dentro de la institución se realiza en forma adecuada.					
17	La comunicación con los directivos es fluida.					
18	Recibo la orientación necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo					
19	Conozco las actividades que desarrollan las demás personas en la institución.					
20	Existe coordinación con los equipos de la institución.					

Condiciones ambientales, infraestructura y recursos						
21	Las condiciones laborales de la institución son seguras.					
22	Las condiciones ambientales de la institución facilitan mi actividad diaria.					
23	Las instalaciones del instituto facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los pacientes.					
24	Las herramientas informáticas y/o técnicas sirven para desarrollar mi labor.					
Formación						
25	Recibo información necesaria para desarrollar mi trabajo.					
26	El Plan de trabajo de la entidad es útil para lograr los objetivos de la institución.					
27	El Plan de trabajo de la institución ha tenido en cuenta mis necesidades.					
28	La formación que recibo sobre aplicación informática y nuevos procedimientos de la institución es suficiente.					
29	Cuando es necesario, la institución me facilita información al margen del Plan de Trabajo.					
Participación de la mejora						
30	Entre los objetivos de la institución es prioritario la calidad de los servicios que prestamos.					
31	El responsable de la institución pone en marcha iniciativas de mejora.					
32	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.					
33	En mi oficina se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
34	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la institución.					
35	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en la institución.					
Motivación y reconocimiento						
36	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
37	Se reconoce adecuadamente las tareas que realizo.					
38	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.					
39	En general las condiciones laborales son satisfactorias.					
40	La institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi labor profesional.					
41	El nombre y prestigio de la institución son gratificantes para mí.					

42	En general me siento satisfecho con mi entidad.					
----	---	--	--	--	--	--