



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

---

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL  
HOSPITAL II ESSALUD HUARAZ, 2015**

**Tesis para optar el grado de Maestro  
en Gestión y Gerencia de los Servicios de Salud**

**JUDITH GIOCONDA PALOMINO SANCHEZ**

**Asesora: Dra. MAGNA GUZMAN AVALOS**

Huaraz - Perú

2018

**Nº de Registro: T0572**

**MIEMBROS DEL JURADO:**

*Doctora* Bibiana María León Huerta

Presidenta

---

*Magister* Úrsula Lezameta Blas

Secretaria

---

*Doctora* Magna Guzmán Avalos

Vocal

---

**ASESORA**

***Doctora Magna Guzmán Avalos***

## **AGRADECIMIENTO**

- A Dios mi creador, por sus bendiciones y su presencia en mi vida.
- A la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo por canalizar y hacer realidad mis ansias de desarrollo profesional y personal.
- A mi asesora de tesis Doctora Magna Guzmán Avalos, por su apoyo y constancia.
- A mis compañeros de trabajo del Hospital II EsSalud de Huaraz, por ser partícipes de esta investigación voluntariamente y con entusiasmo.

A mi esposo: Christian

A mis hijas: Teresa y Christina

A mis queridos padres: Jorge y Olinda

# ÍNDICE

	Página
Resumen	
Abstrac	
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	1-6
Objetivos .....	6
Hipótesis .....	7
Variables .....	7
<b>II. MARCO TEORICO</b> .....	9-41
2.1. Antecedentes .....	9
2.2. Bases teóricas .....	24
Cultura organizacional .....	24
Modelos de cultura organizacional .....	26
Dimensiones de la cultura organizacional .....	30
Dimensión Participación o Implicación:.....	31
Dimensión Consistencia: .....	32
Dimensión de Adaptabilidad: .....	33
Dimensión Misión:.....	34
Satisfaccion laboral .....	35
Factores de la satisfaccion laboral .....	40
2.3.Definición de términos.....	41
<b>III. METODOLOGIA</b> .....	43-50
3.1.Tipo y diseño de investigación .....	43
3.2. Plan de recoleccion de la información y/o diseño estadístico.....	43

Población.....	43
Muestra.....	44
3.3. Instrumentos de recolección de la información .....	45
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información .....	48
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>51-59</b>
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>60-66</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>70-78</b>

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito fundamental, determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II EsSalud Huaraz, 2015. El estudio fue tipo descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal-descriptivo. La muestra estuvo constituida por 140 trabajadores que laboran en el área asistencial y administrativa del Hospital II EsSalud Huaraz; para la recolección de los datos se usó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, la información se procesó con el software SPSS versión 22, para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia de 5%.

Resultados: el mayor porcentaje 35,0% opinó que existe una cultura organizacional alta y que se encuentran con parcial satisfacción laboral y solo el 2,1% opinaron que existe una cultura organizacional baja y que se encuentran parcialmente insatisfechos. Se concluyó que existe una influencia significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.

**Palabras Claves:** Cultura, Cultura Organizacional, Satisfacción, Satisfacción Laboral, Trabajador, EsSalud.



## ABSTRAC

The research was to determine the influence of organizational culture on job satisfaction of workers II Hospital EsSalud of Huaraz, 2015. The study was descriptive, quantitative approach, design non-experimental, cross-cutting descriptive. The sample consisted of 140 workers employed in the healthcare and administrative area of Huaraz EsSalud Hospital II; the survey technique and an instrument the questionnaire was used. The hypothesis Plating was: organizational culture positively influences job satisfaction of workers in the Hospital II EsSalud Huaraz, gathering the information was processed using SPSS version 22 software, for the testing of the hypothesis test was used Chi square.

Results: the highest percentage 35.0% felt that there is a high organizational culture and dissatisfaction are low and only 2.1% felt that there is an organizational culture low and are partially satisfied. It was concluded that there is a significant influence between organizational culture with job satisfaction of workers ESSALUD Hospital II Huaraz.

**Keywords:** Culture, Organizational Culture, Satisfaction, Job Satisfaction, Worker, EsSalud

## I. INTRODUCCION

El Hospital II Essalud – Huaraz está ubicado en el distrito de Independencia, provincia de Huaraz, Departamento de Ancash, en el campamento Vichay s/n. El 8 de setiembre de 1987 se crea el primer hospital de IPSS en esta localidad. El 22 de enero de 1999 con Resolución de Gerencia General N° 093-GG-IPSS-91 se eleva a la categoría de Hospital II al Hospital I Huaraz de la Gerencia Departamental de Ancash, el mismo que a partir de la fecha se denominará “Hospital II Huaraz”, posteriormente mediante resolución N° 361-PE-ESSALUD-2013, de fecha 03 de abril 2013, se crea la Red Asistencial Huaraz, con el Hospital Base II en el Hospital II Huaraz, el cual está integrado por los Centros Médicos de Caraz, Carhuaz y Huari y las Postas Médicas Yungay y Piscobamba. A la fecha se está solicitando una evaluación de categorización del Hospital II Huaraz y se viene impulsando un proyecto de ampliación y construcción del hospital con presupuesto asignado y buena pro del nivel central, a fin de incrementar la oferta de los servicios y calidad de la atención a la población asegurada del Callejón de Huaylas.

La breve reseña mencionada de la institución en la que se desarrolló la investigación es un reflejo de lo que el hospital vivencia como organización, y que Cantú describe a continuación “Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno cambiante tanto interno como externo, el comportamiento de sus miembros y su desempeño se ve afectado por sus raíces culturales, la cultura de la sociedad de la cual forman parte, así como también la cultura organizacional. Por lo anterior, las empresas deben de contar con una cultura que les permita enfrentar

los retos y adaptarse a los cambios de su entorno, de tal manera que se logren los objetivos organizacionales, siendo cada vez más competitivas. (Cantú, H. 2001)

Bajo esta premisa se debe confrontar lo que la institución dice ser a través del enunciado de su misión “Somos una Red Asistencial que brinda atenciones de salud de manera integral con calidad a los asegurados buscando el bienestar y la satisfacción de los mismos, así como también otorgar prestaciones económicas y sociales en forma oportuna. ”, a dónde quiere llegar “ Visión: Ser una Red Asistencial líder en prestación de servicios de salud con altos estándares de calidad otorgando satisfacción a nuestros usuarios asegurados de la región ”, los valores por los que la entidad dice regirse “ Sensibilidad social, compromiso, confianza, calidez”; y la forma en la que los trabajadores del Hospital Base de la Red, Hospital II Essalud, como usuarios internos se identifican con la organización a través de una cultura organizacional que logre evidenciar el compromiso con los objetivos trazados, demostrado por la satisfacción o insatisfacción que sienten por la labor que desempeñan.

Llanos, J. (2013) postula que la cultura organizacional debe permitirle a la organización resolver los problemas en forma tal que le permita sobrevivir, así como al mismo tiempo, coadyuvar en que los miembros de la organización se sientan integrados. Por otro lado, una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite; por lo que esta se convierte en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito y la excelencia. Por lo que la experiencia de satisfacción en el trabajo influye en el compromiso de los trabajadores de la

organización generando un sentido de pertenencia e identidad, creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2006), el desempeño del personal sanitario es fundamental porque repercute de manera inmediata en la dispensación de los servicios de salud y en la salud de la población. Contextualizando lo mencionado Llanos, J, en el año 2013; menciona que, con el paso de los años, las instituciones han dejado de ser consideradas como organizaciones basadas en criterios netamente económicos para pasar a preocuparse además de la productividad por el beneficio de su personal empezando por la satisfacción laboral de los mismos. Extrapolando el concepto manifestado por la autora en mención, en las entidades de la salud como el Hospital II Essalud de Huaraz, no existe solamente la necesidad de satisfacer las necesidades de la población beneficiaria, sino que también dentro de ésta organización existe un capital humano que necesita ser conocido y estudiado debido a que es un grupo multidisciplinario que tiene múltiples intereses, diferentes formas de pensar y percibir las acciones; y que se interrelacionan durante todos los procesos organizacionales haciendo posible el funcionamiento de la organización.

Actualmente lo fundamental para las organizaciones de salud es el fortalecimiento de la fuerza laboral, de modo que los sistemas de salud puedan hacer frente a las enfermedades incapacitantes y lograr los objetivos sanitarios nacionales y mundiales. La existencia de una fuerte infraestructura humana es fundamental para reducir las diferencias entre las promesas y las realidades sanitarias, y poder anticiparse a los retos sanitarios. Así mismo sostiene que la atención sanitaria es

una industria de servicios basada fundamentalmente en el capital humano. Los proveedores de atención de salud personifican los valores esenciales del sistema: curan y atienden a las personas, alivian el dolor y el sufrimiento, previenen enfermedades y mitigan los riesgos; son el vínculo humano entre conocimiento y acción sanitaria. (OMS, 2006)

Sin embargo, en cuanto a la satisfacción laboral un estudio realizado por Jones, G. en el año 2013, en el que están incluidos los trabajadores sanitarios, en Latinoamérica reportó que existe el doble de trabajadores “activamente desconectados” que trabajadores “comprometidos” que aman sus puestos de trabajo, descubriendo que solo el 13% se encuentra comprometido con su trabajo, es decir tienen pasión por su trabajo, una profunda conexión con su empleador y busca innovar e impulsar su empresa. Revela que México es el país con mayor porcentaje de trabajadores insatisfechos (60%), seguidos por Brasil (62%), y Panamá (51%).

Por lo consiguiente la investigación se justifica en razón de que el Hospital II Essalud de Huaraz es una entidad con serios problemas generados por la oferta y demanda de sus servicios; que busca ofertar altos estándares de calidad en su atención, pero con una cultura organizacional que no ha sido suficientemente identificada, estudiada, fortalecida, con escasa difusión y probablemente débil compromiso de sus trabajadores lo que genera brechas entre lo que la misión, visión y valores de la organización dicen ofrecer y lo que realmente se percibe. Por lo que es necesario estudiar la cultura organizacional y su repercusión en los trabajadores de la institución a través de cuan satisfechos se encuentran laboralmente, ya que según lo mencionado de ello va a depender directamente el

compromiso en el logro de los objetivos institucionales y la repercusión en la salud de la población asegurada adscrita al hospital.

Con el estudio de la variable independiente: cultura organizacional y la variable dependiente: satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II EsSalud de Huaraz, se buscó una aproximación científica de la realidad, lo que contribuye con el aporte de una nueva medición del grado de compromiso en cada una de las dimensiones de la cultura organizacional, tanto del foco interno: implicación y consistencia; como del foco externo: adaptabilidad y misión; buscando establecer la influencia de estos en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital: convirtiéndose en un punto de partida para conocer las necesidades y dar solución a los problemas de gestión y gerencia de esta organización. Radicando aquí la relevancia social del estudio al identificar la cultura organizacional de la organización y del usuario interno (trabajador), se busca identificar su grado de satisfacción laboral para dar solución a los déficits encontrados. Lo anterior se verá reflejado en el mayor compromiso del logro de objetivos y cristalización de la misión, visión y valores de la entidad proyectados a sus usuarios externos.

La utilidad metodológica de la investigación sienta sus bases en el tipo de estudio, el diseño, la muestra y la técnica de recolección de datos realizada; lo que la convierte en un referente para otros investigadores que realicen en el futuro estudios relacionados con ambas variables analizadas, siendo además uno de los primeros estudios que busca aproximarse científicamente a esta realidad a nivel regional.

Por otro lado, la investigación tiene valor teórico porque la información obtenida ha sido científicamente comprobada, puesto que durante todo el proceso se aplicó

con rigurosidad el método de la investigación científica, lo que permitió contrastar los resultados obtenidos con otras investigaciones a nivel nacional e internacional. El estudio fue viable porque se dispuso de los recursos humanos, económicos y bibliográficos para realizarlo. Así mismo el tiempo utilizado fue el necesario para su ejecución.

Por toda la problemática expuesta, la importancia del estudio y su aporte científico, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II EsSalud de Huaraz 2015?

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo General**

Determinar la influencia la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD de Huaraz 2015.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II Essalud de Huaraz.
- Identificar la influencia de la cultura organizacional en la dimensión participación con la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Identificar la influencia de la cultura organizacional en la dimensión de consistencia con la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Medir la influencia de la cultura organizacional en la dimensión de adaptabilidad con la satisfacción laboral.

- Medir la influencia de la cultura organizacional en la dimensión de misión con la satisfacción laboral de los trabajadores.

## **HIPÓTESIS**

La cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II EsSalud de Huaraz 2015.

## **VARIABLES**

➤ **Variable Independiente:**

Cultura organizacional.

➤ **Variable Dependiente:**

Satisfacción laboral



**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>ESCALA DEMEDICION</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Es un conjunto de símbolos, artificios, valores y normas que son compartidos por los miembros de una organización con el fin de tener un marco de referencia para enfrentar las situaciones que se les presenten en su cotidianidad.	Implicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente en desacuerdo</li> <li>• Desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo/ni en desacuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Completamente de acuerdo</li> </ul>	Ordinal
		Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Alto</li> </ul>		
		Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Alto</li> </ul>		
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Alto</li> </ul>		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>SATISFACCION LABORAL</b>	Es una reacción afectiva y emocional de un individuo hacia un trabajo como consecuencia de la comparación entre los resultados deseados y los actuales.	Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Satisfacción</li> <li>• Parcial Satisfacción</li> <li>• Regular Satisfacción</li> <li>• Parcial Insatisfacción</li> <li>• Alta Insatisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• En Desacuerdo</li> <li>• Indiferente</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>	Ordinal
		Remuneraciones y beneficios laborales			
		Supervisión			
		Relaciones Humanas			
		Promoción y capacitación			
		Comunicación			
		Puesto de trabajo			

## II MARCO TEORICO

### 2.1. ANTECEDENTES

**Martínez, M.** (2010). “Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison”. Artículo científico. Colombia. Presenta los resultados de una investigación sobre la cultura organizacional a partir dos ejercicios: (1) identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional y (2) un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas. Así, se reseña, en primer lugar, una forma de caracterizar el modelo en el contexto de los estudios sobre cultura, el marco teórico general y resultados de estudios anteriores. Luego, en el estudio exploratorio, se busca la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Se encuentra que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño. Basándose en los resultados se proponen lineamientos para futuras investigaciones sobre la relación entre cultura y desempeño organizacional.

**Domínguez, I., et al.** (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Cuba. Artículo científico que tuvo como objetivo brindar los conocimientos teóricos para sensibilizar a los colectivos del sistema a interiorizar la cultura organizacional, conocimiento y manejo de los valores organizacionales. Consiste en una revisión documental sobre el tema y la experiencia obtenida por los autores en relación con su conceptualización, elementos, características, funciones, formación, mantenimiento y desarrollo. Sus barreras, clasificaciones y los valores como su cimiento. Considerando la Cultura Organizacional uno de los pilares fundamentales para la transformación y desarrollo de los sistemas organizacionales de salud

**Rivas, G. y Samra, A.** (2006). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico “Divino Niño C. A”. Cuba. Trabajo de grado para optar el título de licenciado. El objetivo del estudio fue Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al C.C.Q. Divino Niño, C.A.: se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, con una población de 164 personas aplicándose un muestreo intencional quedando conformado por 30 personas. Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los cuales aportaron distintas conclusiones entre las que destacan: que el C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura existente, se determinó que si existe relación entre la

cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados. Tomando en cuenta algunos factores que tendrían que ser reforzados los investigadores señalaron una serie de recomendaciones con la finalidad de que el recinto de salud mejore el desempeño laboral y la cultura existente.

**Díaz, M. et al.** (2012). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora. España. Este artículo presenta una revisión de la línea de investigación en el área de la salud y la seguridad en las organizaciones que desarrolló el equipo de Investigación Psicosocial en Salud y Seguridad Organizacional (IPSSO) de la Universidad de La Laguna, en el marco de programas de investigación europeos. Este artículo defiende un enfoque holista e integrado de la salud y la seguridad en las organizaciones que plantea la necesidad de vincular los conceptos, filosofías y estrategias de la cultura de seguridad y la cultura organizacional. Desde esta perspectiva y partiendo de la cultura de seguridad como elemento integrador, se abordan algunos factores psicológicos, específicamente el clima de seguridad, así como factores conductuales y del puesto de trabajo, como son la carga mental y el desempeño. Por último, se plantean algunas conclusiones y propuestas básicas de orientación en el análisis, evaluación e intervención para la mejora de la prevención de riesgos laborales.

**Ruiz, Y., Naranjo, J.** (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas.

Colombia. Investigación. Este trabajo se realizó a partir de la revisión de los estudios publicados en revistas indexadas. Los resultados mostraron que la investigación en el tema es bastante incipiente, si bien ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura, pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio. Se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poco flexibles. También se encontró que en los estudios prevalece el nivel descriptivo, descuidando el nivel explicativo que es el que realmente podría orientar el quehacer de los empresarios.

**Grueso, M., Gonzales, J., Rey, C.** (2014). Valores de la cultura Organizacional y su relación con el engagement de los empleados. Bogotá. En diferentes modelos sobre organizaciones saludables se ha postulado que la cultura organizacional es un potente predictor de las condiciones de bienestar de los empleados. En función de lo anterior, el artículo buscó demostrar tal relación. Para lograr dicho propósito, se administró un cuestionario que medía cinco valores culturales y la escala de engagement Utrecht Work Engagement Scale —UWES—. La muestra del estudio estuvo constituida por trabajadores de una empresa prestadora de servicios de salud de Bogotá (Colombia). Los resultados obtenidos señalan que los valores de la cultura organizacional son predictores del engagement de los empleados, aunque de manera diferenciada.

**Gutiérrez, G.** (2010). Percepción de la cultura organizacional y su relación con la calidad de atención percibida por el usuario de consultorios externos

del Hospital Hipólito Unanue. Tacna. Tesis para optar el grado de licenciatura. El objetivo del estudio, fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional con la calidad percibida por el usuario en el Hospital Hipólito Unanue de Tacna. Fue un estudio descriptivo, donde la población de muestra, fue de 272 usuarios y 55 prestadores de salud; el método que se empleó fue la observación, la entrevista y como instrumento la encuesta, utilizándose la escala de Likert, el control de la calidad de los datos; se demostró por el juicio de los expertos: dos enfermeras y un estadística; la prueba piloto fue tomada a 10 personas para la toma del 1 instrumento de Cultura Organizacional y 20 personas para el caso del instrumento de calidad de atención del usuario externo, teniendo en cuenta las características similares a la población objeto de estudio. Concluyendo que el nivel de cultura organizacional es medianamente saludable con 81,82%; en: conflicto y cooperación 1 (72,73%), motivación (67,27%), comunicación organizacional (60%), toma de decisiones (70,91%), liderazgo (61,82%), identidad muestra una actitud saludable (72,7%). Mientras la percepción de la calidad de atención es regular en: aspectos tangibles (58,09%), trato (73,90%), en tanto a una mala percepción se señala; capacidades médicas (58,46%) tiempo (69,85%), privacidad/seguridad (63,60%), como una buena percepción, la higiene (61,76%). Se demostró que la cultura organizacional se relaciona significativamente a la percepción de la calidad de atención al usuario externo, con una actitud de correlación de medianamente saludable/insatisfacción media.

**Salazar, J.** (2013). “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala”. Guatemala. Tesis para optar grado de licenciatura. El objetivo de la investigación fue establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en la Ciudad de Guatemala, constituyéndolos un total de 46 personas, tanto de género masculino como femenino, comprendido en un rango de edad desde los 20 hasta los 50 años de edad, a quienes se les aplicaron dos instrumentos. El primer instrumento que mide la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el segundo que mide la satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). El estudio fue de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Dichos cuestionarios identificaron la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Roosevelt. Los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. Se recomendó que en el área de Recursos Humanos se mejoren las instalaciones de infraestructura que permitirán al personal tener una mejor movilización y orden alcanzando la satisfacción y mejorando la calidad de su trabajo.

**Calcina, M.** (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del hospital dos de mayo. Perú. El objetivo fue determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas. Material y Método. El estudio fue de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal. La población estuvo conformada por 35 enfermeros La técnica fue la encuesta y los instrumentos la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), aplicado previo consentimiento informado. Resultados. Del 100% (35), en el Clima Organizacional 71.4 % (25) fue regular y 28.6% (10) muy bueno. Respecto a la dimensión responsabilidad 60% (21), recompensa 83% (29), apoyo 83% (29), estándares de desempeño 51% (18), y conflicto 83% (29) manifestaron que fue regular; seguido de un 57% (20) que expresa que es muy bueno la estructura, 57% (20) el riesgo, 37% (13) la dimensión calor y 71% (25) en la dimensión identidad. Según la satisfacción laboral 85.7% (30) fue media, 8.6% (3) alta, y 5.7% (2) baja. Respecto al factor condiciones físicas y materiales 68.6% (24), beneficios laborales 57% (20), políticas administrativas 91.4% (32), relaciones sociales 91.4% (32), desarrollo personal 68.6% (24), desempeño de las tareas 77.1% (27), relación con la autoridad 62.9% (22), el mayor porcentaje y mayoría expresan que la satisfacción fue media. Conclusiones. El clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría es regular referido a la recompensa, apoyo y conflicto, y un porcentaje considerable expresa que es muy buena en cuanto a estructura, riesgo y



dimensión calor. En cuanto a la satisfacción laboral el mayor porcentaje y la mayoría manifestaron que es media referida a las condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas.

**Núñez, G.** (2015). Influencia de la cultura y clima organizacional en la satisfacción de la atención percibida por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo ESSALUD. Arequipa. La investigación tuvo como objetivo establecer la influencia de la cultura y clima organizacionales sobre la satisfacción por la calidad de atención por los usuarios de consulta externa. Se estudió una muestra representativa de 84 trabajadores y 225 usuarios externos aplicando en los trabajadores escalas para valorar la cultura y el clima organizacional, y en los usuarios externos la satisfacción con la atención. Las dimensiones de cultura y clima organizacional, así como las de satisfacción fueron divididas según terciles de puntaje en niveles alto, medio y bajo para la cultura y clima y en buena, regular y mala para la satisfacción. La valoración global de las variables de estudio se calificó según sus baremos respectivos. La mayoría de trabajadores encuestados fueron médicos (38,10%) o enfermeras (33,33%). Los componentes de la cultura organizacional mostraron una apreciación predominante positiva, con un nivel de cultura organizacional alto en 67,86% de trabajadores y como medio en 32,14%. Los trabajadores consideraron que el nivel del clima organizacional fue alto en 71,43% y de nivel medio por el 28,57% de trabajadores. En los usuarios, hubo una buena percepción acerca de todas las dimensiones de satisfacción, siendo ésta mala

en solo 4,44%, regular en 15,56%, y buena en 80%. La relación entre la satisfacción y la cultura y clima organizacional fue moderada (coeficiente de contingencia  $> 0,20$ ). Se concluyó que el servicio de consulta externa tenía un nivel alto de cultura organizacional y de clima laboral; y la calidad de atención fue percibida como buena por los usuarios, con influencia moderada de la cultura y clima en la satisfacción con la atención.

**García, H.** (2015). Relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa grupo García Toledo SAC, Arequipa. El trabajo de investigación logró entender la relación existente entre la satisfacción laboral y la cultura organizacional, en la empresa y determino así la hipótesis de la investigación, concluyendo que existe relación significativa entre ambas variables, que existe una relación parcial sobre la misión, visión, los valores, políticas, estrategias y programas por falta de conocimiento. Después de haber analizado la satisfacción laboral con respecto a las características que presenta el personal administrativo hacia la empresa se apreció que existe una relación favorable a los cambios positivos que perciben de acuerdo a los factores de la empresa y el comportamiento de la Gerencia. La satisfacción laboral con respecto a las relaciones laborales de la empresa con el personal se puede decir que existe una relación favorable derivada de acciones, actividades, participación y comunicación que proyecta la empresa en sus colaboradores del área Administrativa.

**Anccana, J.** (2012). 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. El objetivo de la investigación fue dar a conocer la relación directa que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. El estudio de la investigación fue de tipo descriptivo - explicativo, el diseño de investigación fue experimental. El muestreo usado es el no probabilístico intencional (donde la muestra es decidida por el investigador), el número de participantes estuvo compuesto por 40 empleados de la empresa INCMENA S.A.C. El instrumento empleado ha sido la encuesta de tipo Likert, el método utilizado para el procesamiento de los datos fue el SPSS. Los resultados obtenidos fueron analizados, para luego ser confrontados con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, concluyendo que la aplicación de un plan de cultura organizacional genera efectos positivos sobre la satisfacción laboral de los empleados.

**Caldas, A.** (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la gerencia regional de salud Lambayeque. La investigación tuvo como objetivo principal determinar cómo el clima organizacional (CO) influye en la satisfacción laboral (SL) de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque 2015. La investigación fue de tipo Descriptiva, Explicativa y No experimental. La muestra estuvo conformada por 191 trabajadores, se Utilizó la técnica de la encuesta, como instrumento se utilizó 01 cuestionario de 33 preguntas, los principales hallazgos fueron: Que los trabajadores son honrados, reciben un buen trato, que los premios y reconocimientos no se otorgan en forma justa y ética; que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, así mismo existe

un buen ambiente de trabajo, que tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben, que no son consideradas las nuevas ideas, que a veces reciben ayuda y que las remuneraciones, beneficios e incentivos no son los adecuados. Esto demuestra que existe un regular clima organizacional, que la satisfacción laboral es de baja a media. Por tanto, se concluye, que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque.

**Lozada, B.** (2007). Cultura organizacional y calidad de la gestión en emergencia del Hospital Essalud Víctor Lazarte Echegaray. Trujillo. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene la cultura organizacional en la generación de una gestión de calidad del servicio de emergencia del Hospital Víctor Lazarte Echegaray Essalud. La muestra del estudio fueron los médicos del área de medicina como grupo experimental y los médicos de cirugía como grupo de control. Se logró determinar el objetivo planteado y además luego de la capacitación se compararon los indicadores de gestión antes y después de la intervención, demostrando que existe asociación entre cultura organizacional y los indicadores de gestión. Se concluyó que es posible mejorar la gestión desarrollando un factor trascendente como es la cultura organizacional, de acuerdo a la demanda del entorno y los objetivos institucionales.

**Llanos, J.** (2012). Influencia de los factores de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal del centro médico especializado. Essalud “Casa Grande”. Distrito de Casa Grande. Trujillo. La investigación fue de tipo explicativo-causal, con el objetivo de analizar la influencia de los

factores de la Cultura Organizacional tales como: el énfasis en el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso organizacional en el desempeño laboral del personal. Concluyó que la institución tiene una cultura organizacional definida, llamada cultura del clan; en donde existe sociabilización entre ellos, tratan de fortalecer sus lazos como compañeros de trabajo y sus comportamientos más que enseñados son aprendidos, en donde cada uno de ellos llega adaptarse a la forma de trabajo y a la imagen que proyecta la institución, lo cual influye favorablemente en el desempeño laboral.

**Morales, E.** (2016). Nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren. EsSalud. Lima. Buscó conocer el nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de centro quirúrgico. Fue un estudio de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal. La población estuvo conformada por 67 profesionales de enfermería. La técnica fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario. Encontró que del 100% (67), el nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería del servicio de centro quirúrgico es medio (77.6%). Entre las dimensiones sobresalientes se encontraron las de condiciones físicas y materiales y las de desarrollo personal. Concluyó que el nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería es valorado la mayor parte por un 77.65% que manifiesta estar medianamente satisfecho, y solo un pequeño porcentaje se encuentra satisfecho.

**Bueno, D.** (2013). Los factores sociales que producen la deficiente cultura organizacional en el rendimiento de los trabajadores de la empresa minera Andaychagua, distrito de Huahuay, provincia de Yauli. Junín. Tesis para optar el grado de Licenciatura en Trabajo Social. Objetivo: estudiar los factores sociales que producen la deficiente cultura organizacional en el rendimiento de los trabajadores de la empresa minera Andaychagua. La metodología que se desarrolló fue en base a “trabajo de campo”, constituyó etapas esencialmente etnográfica o descriptiva como las técnicas de la observación, la entrevista el cuestionario de encuesta etc. Se analizó y concluyó que el trabajo personalizado individualizado y la crisis de identidad institucional, son los factores sociales que producen la deficiente cultura organizacional en el rendimiento de los trabajadores de la empresa en mención.

**Patlàn, J., Martínez, E., Hernández, R.** (2016). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. México. Investigación. Objetivo: determinar qué efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral. La hipótesis fue identificar asociaciones significativas positivas entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral, esperando que la percepción de un clima y justicia organizacional favorable esté asociada a mayores niveles de satisfacción laboral. Los instrumentos de medición se aplicaron a una muestra de 307 profesores de instituciones de educación superior. Los resultados indicaron que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con diversas dimensiones de la

satisfacción laboral, en cambio la justicia interaccional mostró asociaciones negativas con la satisfacción laboral. Por su parte, los factores de clima organizacional que mostraron diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros.

**Rodríguez, A., et al.** (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. Chile. Artículo de investigación. El objetivo fue determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad). Se evidenció que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

**Chiang, M.** (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad de los hospitales de Chile. Objetivo: conocer diferencias entre los trabajadores de hospitales, respecto de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, y la relación entre estos constructos, en hospitales chilenos (del estado), comparándolos según sean de alta o baja complejidad. Es un estudio empírico transversal. La muestra estuvo compuesta por 1.239 trabajadores de tres hospitales públicos y los valores del coeficiente de fiabilidad fueron de 0,9 lo que se considera bueno y definen una consistencia interna de las escalas. Los resultados mostraron que, en general, les gusta su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados, el énfasis está puesto en clima de apoyo y de innovación.



## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional ha sido definida por diversos autores, quienes de una u otra forma han contribuido en el esclarecimiento del concepto. Shein la define como un patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, E.2010)

Smerek, R. y Denison, D. (2007) Conciben la cultura organizacional como un conjunto de símbolos, artificios, valores y normas que son compartidos por los miembros de una organización con el fin de tener un marco de referencia para enfrentar las situaciones que se les presenten en su cotidianidad. Por otro lado, la forma en que se manifiesta la cultura organizacional es en la capacidad de una empresa de realizar exitosamente su misión, de aplicar sus planes y estrategias, y por supuesto de lograr sus objetivos. (Romero, S. 2009)

Sánchez, J. et al. (2006), presentan a la cultura como variable de la organización, y, por otro lado, consideran a la organización como cultura. Respecto a la primera, ésta tiene un enfoque positivista en el que las organizaciones son realidades artificiales pero reales, que existen independientemente de uno. La cultura es una característica que tienen las organizaciones; una variable que existe en ellas y que puede observarse,

medirse y relacionarse con otras variables más, las cuales son posibles gestionar para alcanzar la eficacia organizacional.

Los mismos autores sostienen que las organizaciones no existen más allá de los procesos de interacción y transmisión de significados que se producen entre sus miembros y se conciben como formas expresivas. Por lo anterior los autores también señalan que “toda organización es como tal una cultura” y que el investigador debe tratar de captar su estructura a través de un lente por la que se examina la vida organizacional.

Otro autor postula dos variables de cultura: 1. Como una variable externa, la cual vista desde esta perspectiva, la cultura es un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Esta es llevada a las organizaciones a través de los empleados que ingresan a la misma y que pertenecen a otras instituciones culturales, como la familia, la iglesia, la comunidad; por lo que tiene una influencia sobre la realidad institucional; y 2. La cultura como una variable interna, la cual se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. (García, C. 2006)

Las organizaciones son mini sociedades que tienen sus propios patrones de cultura y subcultura. Esos patrones o modelos de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por normas operativas y rituales ejercen una influencia decisiva en la eficiencia de la organización, de este modo si se realiza un estudio para identificar la relación entre el estilo de dirección y

la cultura corporativa, éste puede proveer la clave para conocer por que las organizaciones trabajan en la forma en que lo hacen. (Krieger, M. 2001)

### **Modelos De Cultura Organizacional:**

Al realizar el análisis de los modelos sobre cultura organizacional se encontró lo siguiente: En lo que respecta a las características de cada uno de los modelos, se pudo observar que el propuesto por Shein, E. (2010), analiza la cultura considerando diferentes niveles de la misma, como lo son:

- **Artefactos.** Es el nivel más superficial, incluye todos aquellos aspectos que se pueden ver, oír y sentir cuando se tienen encuentros con un nuevo grupo con una cultura desconocida.
- **Exposición de las creencias y valores.** Todo aprendizaje cultural refleja las creencias y valores del individuo, esto es su idea de lo que debe ser o no ser, a diferencia de lo que es. En lo que a los miembros del grupo se refiere no tendrán la misma convicción hasta que enfrenten de manera colectiva una problemática y que la solución sea válida para todos.
- **Presunciones subyacentes básicas.** Las presunciones básicas, como las teorías en uso, son presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

El modelo de Shein considera también las siguientes dimensiones culturales:

- **Presunciones de relación con el ambiente externo.** Todos los grupos y organizaciones tienen que enfrentar dos tipos de problemática: 1) supervivencia y adaptación al entorno externo, y 2) integración de los

procesos internos para asegurar la capacidad de supervivencia y adaptación.

- **Presunciones del manejo de relaciones internas.** Un grupo no puede lograr objetivos, sobrevivir, y crecer si no maneja sus relaciones internas. Para el manejo de las relaciones internas que permitan resolver los problemas de integración del grupo es necesario: 1) crear un idioma en común y categorías conceptuales, 2) definir los límites y criterios de inclusión y exclusión, 3) Distribuir poder, autoridad, y estatus, 4) desarrollar normas de confianza, intimidad, amistad y amor (reglas del juego), 5) definir y asignar recompensas y castigos, 6) explicar lo inexplicable.
- **Presunciones de la realidad y la verdad.** Una parte fundamental de cada cultura es fijar supuestos acerca de lo que es real y cómo determinar o descubrir que es la realidad. Los supuestos dicen a los miembros del grupo como determinar e interpretar la información relevante, y cómo determinar cuándo es suficiente y decidir cuándo actuar o no actuar, y cuando debe tener lugar la acción.
- **Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio.** La percepción y la experiencia del tiempo es uno de los principales aspectos de cómo funcionan los grupos. Cuando la gente difiere en sus experiencias respecto al tiempo, emergen serios problemas de comunicación y de relación. El espacio tiene un significado físico y social; por lo que es necesario un adecuado uso del tiempo y del espacio.

- **Presunciones acerca de la naturaleza humana**, de su actividad y relaciones. Existen varias teorías acerca de la evolución del ser humano, entre las que se encuentran: 1) el ser humano como actor racional-económico; 2) el ser humano como un animal social; 3) el ser humano como solucionador de problemas, con necesidades y desafíos para usar sus talentos; y 4) seres humanos complejos y maleables.

Por otra parte, el modelo de Hofstede, G., Hofstede, J., y Minkov, M. (2010), hace mención a cinco dimensiones culturales, las cuales se describen a continuación:

- **La distancia del poder.** Está relacionada a la actitud ante a la autoridad.
- **El individualismo y colectivismo.** Es el dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. Cuando existe individualismo es cuando las personas muestran la tendencia a concentrarse en sí mismas, y en sus familias. Por el contrario, el colectivismo se cree más en el grupo que en el individuo.
- **Masculinidad y feminidad.** Se refiere al predominio de lo masculino y/o femenino en una sociedad.
- **La evitación de la incertidumbre.** Es el deseo de estabilidad de las personas en una sociedad. Refleja la medida en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas.
- **Indulgencia versus la moderación** como una dimensión social. Indulgencia significa una tendencia a permitir gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, la moderación refleja una

convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales.

Denison citado por Martínez en el año 2010 hace referencia a cuatro elementos o dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Estos elementos se encuentran ubicados en dos ejes uno relacionado al enfoque externo y el enfoque interno. El otro está orientado a la flexibilidad y la estabilidad.

Estudiando cada uno de los modelos antes descritos, se puede observar que existen semejanzas en cuanto a las características entre los modelos de Hostefe, G., Hostefe, J., y Minkov, M. (2010) con respecto al de Shein, E. (2010); dado que hacen mención a los valores básicos que en un momento dado ejercen una influencia en el comportamiento de la organización.

Aun cuando cada uno de los modelos tiene sus limitaciones son muchos los beneficios y aportaciones que éstos han brindado a las organizaciones. La utilización de los mismos dependerá del objeto de estudio en cuestión. El modelo de Denison ayuda a identificar los rasgos de la cultura relacionados a la consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión. Estos rasgos pueden ser medidos y comparados. (Bonavia, T., Prado, V., Garcia, A. 2010)

En el presente estudio el modelo de referencia seleccionados es el de Denison. Los criterios utilizados para su selección fueron que está relacionado con el desempeño, la cultura y la alineación estratégica. Por lo que el instrumento seleccionado para recabar la información a nivel

operativo fue el de Denison, el cual fue adaptado al español por Bonavia, Prado y García en el año 2010.

### **Dimensiones De La Cultura Organizacional:**

El modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por Daniel Denison, quien sostiene respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado. Retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado. Dan Denison descubrió cómo lograr que la cultura organizacional sea un elemento decisivo para obtener los resultados de negocio, además de crear la forma de medir y gestionar la cultura organizacional de una forma fácil y sencilla, en un lenguaje adecuado para las compañías. (Denison, D. 2001)

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad, y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos

índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario. A continuación, las dimensiones:

*A. Dimensión Participación o Implicación:* Se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder. (Denison, D. 2001)

Las culturas organizacionales que se caracterizan como “altamente involucradas” animan fuertemente a la participación de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se basan en sistemas de control informal, voluntario e implícito, y no en sistemas de controles formales, explícitos y burocráticos. Además de este sentido de propiedad, crece un mayor compromiso con la organización y la capacidad de autonomía. Recibir las aportaciones de miembros de la organización, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación. Por lo tanto, el análisis de esta dimensión responde al grado en que las personas están alineadas y comprometidas con la organización. En el modelo este rango se mide con tres índices: **Empoderamiento**, referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo. **Trabajo en equipo**, que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales. **Desarrollo de capacidades**, vinculado a la



inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

**B. Dimensión Consistencia:** Las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida. (Denison, D. 2001). Tienen empleados altamente comprometidos, valores centrales clave, y un método distinto de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior, y una visión clara de conjunto sobre qué se hace y qué no se hace.

El poder de este método de operación es particularmente evidente cuando los miembros de la organización enfrentan situaciones poco comunes. Permite que los individuos reaccionen mejor de una manera predecible en un entorno impredecible al hacer énfasis en algunos principios generales, basados en valores, en los cuales se pueden fundamentar las acciones. Esta característica se mide con los siguientes índices: **Valores centrales:** que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos. **Acuerdo:** se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren. **Coordinación e**

**integración:** que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

**C. Dimensión de Adaptabilidad:** Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción. (Denison, D. 2001)

Las organizaciones cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan la capacidad de la organización para recibir, interpretar y traducir señales de su entorno en cambios internos de comportamiento que aumentan sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Así, se pueden distinguir tres aspectos del impacto de la adaptabilidad sobre la organización. El primero, es la capacidad de percibir y responder ante los agentes externos (clientes y competidores). El segundo, es la capacidad para responder ante los clientes internos sin considerar nivel, departamento o función. Y el tercero, es la capacidad para reestructurar y reinstitucionalizar un conjunto de comportamientos y procesos que le permitan a la organización, adaptarse. Sin ello, una organización no puede ser efectiva. Se mide por medio de las

siguientes tres dimensiones: **Orientación al cambio:** que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia. **Orientación al cliente:** que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades. **Aprendizaje organizativo:** se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

**D. Dimensión Misión:** Es definir una dirección significativa a largo plazo para la organización. Una misión establece un propósito y un significado, definiendo un rol social y metas externas para la organización. Establece una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros. Un sentido de misión, permite que una organización dé forma a su comportamiento actual mediante una visión del estado futuro deseado. (Denison, D. 2001). Los tres índices que componen esta dimensión son: **Dirección y propósitos estratégicos,** que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta. **Metas y objetivos.** Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo. **Visión.** Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía.

En la investigación se incorporó la propuesta de Denison porque su modelo integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura y porque facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional. En consecuencia, se puede determinar a través de un diagnóstico sistémico cual es el perfil de cultura de una organización, y se pueden establecer los cambios comportamentales que esa cultura requiera en función de un mejor desempeño.

## **SATISFACCION LABORAL**

A groso modo se suele definir a la satisfacción laboral como una reacción afectiva y emocional de un individuo hacia un trabajo como consecuencia de la comparación entre los resultados deseados y los actuales. Inherente a este concepto se puede afirmar que la satisfacción laboral, viene determinada por las condiciones laborales, las recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo. Del mismo modo, los factores relacionados con la personalidad del empleado, y con la función que desempeña también intervienen en la percepción que el profesional tiene sobre su bienestar, y sobre el agrado con el que desempeña su función. (Lussier, R., y Achua, C. 2010)

A nivel teórico se ha comprobado que la satisfacción laboral se encuentra influenciada por dos factores, el intrínseco y el extrínseco. El primero, también llamado “motivación” incluye el desarrollo personal, la responsabilidad, el reconocimiento, el propio trabajo, las fortalezas y las metas. El segundo, igualmente denominado “higiene”, engloba la política de

la compañía, el salario, las relaciones interpersonales con el supervisor y con el resto del equipo profesional, condiciones laborales, la vida personal, el estatus y la seguridad. (Salazar, J. 2013)

Por lo tanto, el conocimiento de la satisfacción del profesional puede constituir un método en sí mismo, para identificar problemas u oportunidades de mejora, que repercutan en la calidad de los servicios prestados; siendo necesario tener en cuenta que la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo resultante de la percepción de las experiencias laborales y es, en consecuencia, un factor importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo. Existen factores organizacionales y funcionales que pueden ser los que generen satisfacción o insatisfacción en el personal de los servicios de salud, siendo el análisis de esta variable un útil indicador para iniciar un plan de contingencia y solución a las problemáticas que puedan identificarse.

Ya desde el año 1930, Elton Mayo, creador de la Teoría de las Relaciones Humanas, transfirió el énfasis puesto en las tareas y en la estructura organizacional al énfasis que se debe tener en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones, como forma de alcanzar la eficiencia. Aseguró, que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción en el trabajo, y la situó por encima de otros factores como la seguridad, la estima, la afiliación, el interés intrínseco por el trabajo, y los logros. Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación

por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico. (León, E., y Mamani, J., 2009)

Por otro lado, Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: **La satisfacción**, que es principalmente el resultado de los factores de motivación (trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien hecha, logro o cumplimiento y responsabilidad mayor). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. **La insatisfacción**, es principalmente el resultado de los factores de higiene (factores económicos, condiciones laborales, seguridad, factores sociales; y categoría). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. (Amorós, E. 2007)

Así pues, podemos inferir que la satisfacción es un concepto complejo, multidimensional, difícil de medir y cambiante según las diferentes situaciones y personas. Continuando con la teoría propuesta por Herzberg, también llamada Teoría Biofactorial o de los balances paralelos; que está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de Satisfacción Laboral. Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras aspiraciones plenamente humanas de crecer psicológicamente. Postula después, que la Satisfacción Laboral y la Insatisfacción Laboral representan dos fenómenos totalmente distintos y

separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador. Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral.

Una segunda agrupación se hace entre algunos factores que "rodean" al trabajo: Condiciones materiales de seguridad e higiene; salario, política de personal y relación entre colegas. Por ejemplo, Herzberg cree que tienen por resultado la mayor o menor insatisfacción o no satisfacción; pero que no crean por sí una satisfacción positiva. Estima, pues, que las respuestas son diferentes según se pregunte por las razones de la satisfacción o de la insatisfacción. Además, considera que para analizarla deben evitarse las preguntas directas. (Amorós, E. 2007)

Álvarez, F. (2005) Enuncia que subsiste la necesidad de buscar una participación activa de todos los trabajadores e integrarlos verdaderamente en un equipo con una concepción distinta del papel del Jefe, la de líder aceptado y reconocido genuinamente que influye, de una manera diferente a décadas anteriores, pero que sigue teniendo un propósito, más claro, pero similar a antaño: Lograr que su equipo, desde su posición contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización, puesto que las organizaciones siguen siendo "medios para lograr fines" en los que la necesaria, dinámica, creativa y activa participación del Hombre decide en su eficacia, eficiencia y competitividad de una manera trascendental y hacen

que hoy sea reconocido el Hombre como “recurso” a optimizar y eje central de la ventaja competitiva de organizaciones y naciones.

La satisfacción laboral caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico – organizativas que se adopten e implementen. Es considerada como la tendencia emocional de la personalidad a percibir “motivante” la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades; implica un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y en los resultados. Es también la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra. (Álvarez, F. 2005)

Después de revisar la bibliografía se evidenció que existe un conjunto amplio de factores, variables y dimensiones vinculados con la satisfacción laboral y están relacionados con la naturaleza y contenido del trabajo, con el trabajo en grupo y sus directivos, con las condiciones del trabajo, con el esfuerzo y los resultados individuales; y con las condiciones de bienestar. Sintetizando lo revisado y para los fines del presente estudio se consideran los factores de la satisfacción laboral propuestos por Ruiz, A. (2013)



**FACTORES DE LA SATISFACCION LABORAL:** Los Factores que evalúan la satisfacción laboral se describen a continuación:

**Factor I:** Condiciones de trabajo: Grado de complacencia relacionada a la disposición de la organización para proveer de instalaciones, equipos, mobiliario y materiales adecuados para la realización de las actividades diarias en el trabajo.

**Factor II:** Remuneración y beneficios laborales: Grado de conformidad respecto al incentivo económico y beneficios laborales que se obtienen por realizar actividades en el trabajo.

**Factor III:** Supervisión: Grado en que los superiores orientan, apoyan, controlan y motivan a sus subordinados a la realización del trabajo diario.

**Factor IV:** Relaciones Humanas: Grado en que se fomenta las buenas relaciones y se establecen vínculos de amistad y confianza entre colaboradores.

**Factor V:** Promoción y capacitación: Grado en que se brindan posibilidades al trabajador para ascender y recibir capacitaciones para desempeñar el trabajo eficientemente.

**Factor VI:** Comunicación: Grado en que se transmite información y se mantiene comunicación adecuada entre colaboradores al interior de la organización sobre aspectos relacionados al trabajo.

**Factor VII:** Puesto de trabajo: Valoración que tiene el trabajador respecto a la labor que realiza diariamente en la organización.

### 2.3. DEFINICION DE TERMINOS

**Cultura:** Es todo aquello creado y aprendido por el hombre, es el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, etc. Creadas y aprendidas en un grupo social que lo diferencia del resto.

**Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización y constituye los cimientos del sistema gerencial de una organización.

**Satisfacción:** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

**Satisfacción Laboral:** Es la reacción afectiva y emocional de un individuo hacia un trabajo como consecuencia de la comparación entre los resultados deseados y los actuales; es por lo tanto una percepción subjetiva e individual, que involucra una valoración afectiva de las personas de una organización frente a su trabajo, y a las consecuencias que se derivan de éste.

**Trabajador:** Es la persona física que con la edad legal mínima presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.

**Influencia:** Efecto o consecuencia que puede tener una cosa sobre otra, se emplea para denotar la repercusión de algo en la función de una persona u objeto que pueda manipularse.

**EsSalud:** Es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al sector de Trabajo y Promoción social. Tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación, prestaciones económicas y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la seguridad social en salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

**Hospital:** Para la OMS, es una parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar. Es también un centro de formación médico-sanitario y de investigación bio-social.

### **III. MATERIALES Y METODOS**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **Tipo de Investigación**

**Por su finalidad:** La investigación fue Aplicada, porque se basó en antecedentes previos y se ha nutrido de un marco teórico apropiado con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos en la investigación.

**Por su nivel:** La investigación fue Correlacional, porque se analizó y relacionó la influencia de la cultura organizacional con la satisfacción de los trabajadores del Hospital II EsSalud de Huaraz.

##### **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación usado fue el no experimental y para dar respuesta al problema de investigación y evaluar el logro de los objetivos se usó como diseño de investigación el Transeccional o Transversal - Correlacional, debido a que la información se recolecto en un solo periodo de tiempo de acuerdo al cronograma.

#### **3.2. PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN Y/O DISEÑO ESTADISTICO**

##### **Población:**

La población estuvo conformada por 219 trabajadores que laboran en el Hospital II EsSalud de Huaraz, quienes cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión:

### **Criterios de Inclusión**

- Trabajadores de ambos sexos y mayores de 18 años que se encontraron laborando por más de 1 año en la institución sin importar el tipo de condición laboral.
- Trabajadores que aceptaron participar voluntariamente del estudio y firmaron el consentimiento informado.

### **Criterios de Exclusión**

- Trabajadores de ambos sexos y mayores de 18 años quienes al momento de la aplicación del cuestionario tenían menos de 1 año laborando en la institución.
- Trabajadores que no aceptaron participar en el estudio.

### **Muestra:**

Para determinar el tamaño de la muestra se ha realizado mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

$$N = 219$$

$$Z_{\alpha/2} = 1,96 \text{ para } \alpha = 5\%$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,05$$

Reemplazando valores se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(219)}{(218)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 138,47$$

$$n = 140 \text{ unidades de análisis}$$

La selección de las unidades de análisis para conformar la muestra se obtuvo mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, para lograr su representatividad.

### **3.3. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la recolección de la Información se usó como *Técnica* la *Encuesta* y como *instrumento* el *cuestionario* con preguntas cerradas con respuestas de escalamiento de Likert.

Para la recolección de la información se usaron dos cuestionarios:

**I.** Cuestionario sobre la Cultura Organizacional de Denison, adaptado al español. (Anexo N°1)

#### **CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Compuesto por 60 ítems que identifican 12 subescalas, que a su vez se agrupan en cuatro dimensiones.

- ✓ Implicación: del ítem 1 al 15
- ✓ Consistencia: del ítem 16 al 30
- ✓ Adaptabilidad: del ítem 31 al 45
- ✓ Misión: del ítem 46 al 60

Puntaje para cada dimensión

DIMENSIÓN	PUNTAJE	PUNTAJE
	MÍNIMO	MÁXIMO
	Bajo	Alto
Implicación	De 1.47 a 3.66	De 3.67 a 5.00
Consistencia	De 1.33 a 3.45	De 3.46 a 4.93
Adaptabilidad	De 1.07 a 3.42	De 3.43 a 5.00
Misión	De 1.20 a 3.44	De 3.45 a 5.00

**II.** Cuestionario de satisfacción laboral, elaborado por Alexis Ruiz Gómez (SL-ARG). (Anexo N° 2)

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL, ELABORADO POR ALEXIS RUIZ GOMEZ (SL-ARG)**

**Parte I: Datos Generales**

Abordará aspectos relacionados con la edad, sexo, tiempo de servicio, área en la que labora, condición laboral, jerarquía laboral.

**Parte II: Factores de la Satisfacción Laboral:**

Factores	Ítems
Factor I: Condiciones de Trabajo	1, 8, 15, 22, 29, 36, 41
Factor II: Remuneraciones y Beneficios laborales	2, 9, 16, 23, 30, 42
Factor III: Supervisión	3, 10, 17, 24, 31, 37
Factor IV: Relaciones Humanas	4, 11, 18, 25, 32, 38
Factor V: Promoción y capacitación	5, 12, 19, 26, 33, 39, 43
Factor VI: Comunicación	6, 13, 20, 27, 34, 40
Factor VII: Puesto de Trabajo	7, 14, 21, 28, 35

**Puntajes:**

- ✓ Alta Satisfacción Laboral: De 197 a más puntos.
- ✓ Parcial Satisfacción Laboral: De 176 a 196 puntos.
- ✓ Regular Satisfacción Laboral: De 154 a 175 puntos.
- ✓ Parcial Insatisfacción Laboral: De 128 a 153 puntos.
- ✓ Alta insatisfacción Laboral: De 127 a menos puntos.

**Validez:**

**I.-Cuestionario sobre la Cultura Organizacional de Denison, adaptado al español:** La correlación media de los diferentes ítems que componen el cuestionario con la escala global es 0,57. Lo que demuestra una correlación alta de los ítems del instrumento para medir la cultura organizacional. Las correlaciones entre todas las sub escalas resultaron positivas, estadísticamente significativas al nivel de 0,01 y en general relativamente altas.

**II.-Cuestionario de satisfacción laboral, elaborado por Alexis Ruiz Gómez (SL-ARG):** El autor de la escala realizó la validez por criterio de jueces y por validez de constructo a través del análisis de correlación ítem-test, utilizando el estadístico Producto Momento de Pearson (r), en el que determino que 43 ítems fueron validos al obtener correlaciones altamente significativas ( $p < 0,01$ ).

**Confiabilidad:**

**I.-Cuestionario sobre la Cultura Organizacional de Denison, adaptado al español:** La confiabilidad del instrumento, tanto del cuestionario en general como de las diferentes dimensiones y subescalas que lo componen, fue examinada calculando su consistencia interna mediante el índice Alpha de Cronbach que fue de 0.97

**II.- Cuestionario de satisfacción laboral, elaborado por Alexis Ruiz Gómez (SL-ARG):** La confiabilidad de la escala se obtuvo mediante el análisis de consistencia interna, utilizándose el coeficiente Alfa de



Cronbach, obteniendo un índice general de 0.878, lo que permitió afirmar que el instrumento es confiable.

### **3.4. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y/O DISEÑO ESTADISTICO**

#### **a) Análisis descriptivo:**

Con la información obtenida se confeccionó una base de datos haciendo uso del programa estadístico SPSS versión 22.0, luego se procedió a realizar el análisis descriptivo de las variables, los resultados se presentan en tablas univariadas y bivariadas estos últimos para analizar la relación de las variables en estudio.

#### **b) Contratación de la hipótesis:**

Para la contratación de la hipótesis de investigación se usó la prueba Chi-cuadrado con un nivel de significancia de 5%.

#### **c) Análisis inferencial**

La generalización de los resultados encontrados en la muestra se realizó mediante la prueba de hipótesis para la diferencia de proporciones con un nivel de confianza del 95%.

### **ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se considerará la normatividad internacional vigente como la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos en los siguientes artículos: Dignidad humana y Derechos humanos, autonomía y responsabilidad individual, Consentimiento, Respeto a la

vulnerabilidad humana y la integridad personal, Privacidad y confidencialidad, Igualdad, justicia y equidad, No discriminación y no estigmatización, Respeto de la diversidad cultural y del pluralismo y Protección del medio ambiente, la biósfera y la biodiversidad.

También se considera la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial en los siguientes principios: En la investigación médica en seres humanos, el bienestar de la persona que participa en la investigación debe tener siempre primacía sobre todos los otros intereses (principio 8).

La investigación médica está sujeta a normas éticas que sirven para promover el respeto a todos los seres humanos y para proteger su salud y sus derechos individuales. Algunas poblaciones sometidas a la investigación son particularmente vulnerables y necesitan protección especial. Estas incluyen a las que no pueden otorgar o rechazar el consentimiento por sí mismos y a los que pueden ser vulnerables a coerción o influencia indebida (principio 7).

En la investigación médica, es deber del médico proteger la vida, la salud, la dignidad, la integridad, el derecho a la autodeterminación, la intimidad, y la confidencialidad de la información personal de las personas que participan en investigación. Al realizar una investigación médica hay que prestar atención adecuada a los factores que puedan dañar el medio ambiente (principio 9).

En la investigación médica en seres humanos competentes, cada individuo potencial debe recibir información adecuada acerca de los objetivos, métodos, fuentes de financiamiento, posibles conflictos de intereses, afiliaciones institucionales del investigador, beneficios calculados, riesgos previsibles e incomodidades derivadas del experimento y todo otro aspecto pertinente de la

investigación (principio 26). La persona potencial debe ser informada del derecho de participar o no en la investigación y de retirar su consentimiento en cualquier momento, sin exponerse a represalias. Se debe prestar especial atención a las necesidades específicas de información de cada individuo potencial, como también a los métodos utilizados para entregar la información. Después de asegurarse de que el individuo ha comprendido la información, el médico u otra persona calificada apropiadamente debe pedir entonces preferiblemente por escrito, el consentimiento informado y voluntario de la persona. Si el consentimiento no se puede otorgar por escrito, el proceso para lograrlo debe ser documentado y atestado formalmente. (Asociación Médica Mundial, 2017)

#### IV. RESULTADOS

Tabla 1. Sexo de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

<b>SEXO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Masculino	55	39,3
Femenino	85	60,7
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

El resultado que se muestra es la edad de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, se aprecia que el mayor porcentaje 60,7% de los encuestados es de sexo femenino y el 39,3% son de sexo masculino.

Tabla 2. Tiempo de Servicio en años de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

<b>Tiempo de Servicio en años</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
1 – 7	95	67,9
8 – 14	27	19,3
15 – 21	15	10,7
22 – 28	3	2,1
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

De los resultados de la encuesta se concluye que el mayor porcentaje 67,9% de los trabajadores tienen un tiempo de servicio entre 1 a 7 años, y solo el 2,1% tienen tiempo de servicio entre 22 y 28 años

Tabla 3. Condición laboral en años de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

<b>Condición laboral</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nombrados	6	4,3
Contrato Ley N° 278	60	42,9
CAS	74	52,9
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

Los resultados que se presentan en la tabla representan la condición laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD en la que se muestra que el mayor porcentaje del total 52,9% su condición laboral es de contratado mediante la modalidad CAS y solo el 4,3% tienen la condición de nombrados.

Tabla 4. Edad de los trabajadores del Hospital II ESSALUD  
Huaraz,2015.

<b>Edad</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
20 – 27	6	4,3
28 – 35	53	37,9
36 – 43	59	42,1
44 – 51	17	12,1
52 – 59	5	3,6
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

El mayor porcentaje de los trabajadores 42,1% tienen una edad comprendida entre 36 a 43 años, y en menor porcentaje 3,6%, tienen una edad comprendida entre 52 a 59 años.

Tabla 5. Influencia de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

SATISFACCION LABORAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	Bajo		Alto		N°	%
	N°	%	N°	%		
Alta Satisfacción	0	0,0	5	3,6	5	3,6
Parcial Satisfacción	21	15,0	49	35,0	70	50,0
Regular Satisfacción	29	20,7	26	18,6	55	39,3
Parcial Insatisfacción	3	2,1	7	5,0	10	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>37,9</b>	<b>87</b>	<b>62,1</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

$$\chi^2 = 10,315$$

$$g. l. = 3$$

$$P = 0,016$$

Al analizar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, se aprecia que los encuestados manifestaron en mayor porcentaje 35,0% que existe una cultura organizacional alta correlacionada con parcial satisfacción laboral; y solo el 2,1% opinaron que existe una cultura organizacional baja y que se encuentran parcialmente insatisfechos.

Se ha demostrado mediante la prueba estadística Chi-cuadrado que existe una influencia significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz



Tabla 6. Influencia de la cultura organizacional en la dimensión implicación con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

SATISFACCION LABORAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	Dimensión implicación				N°	%
	Bajo		Alto			
N°	%	N°	%	N°	%	
Alta Satisfacción	0	0,0	5	3,6	5	3,6
Parcial Satisfacción	21	15,0	49	35,0	70	50,0
Regular Satisfacción	24	17,1	31	22,1	55	39,3
Parcial Insatisfacción	3	2,1	7	5,0	10	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>34,3</b>	<b>92</b>	<b>65,7</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

$$\chi^2 = 5,395$$

$$g. l. = 3$$

$$P = 0,145$$

Los resultados de la influencia de la cultura organizacional en la dimensión Implicación con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, se aprecia que los encuestados opinaron en mayor porcentaje 35,0% que existe una cultura organizacional alto en la dimensión implicación y que se sienten parcialmente satisfechos y solo el 2,1% opinaron que existe una cultura organizacional baja y que se encuentran parcialmente insatisfechos.

Se ha demostrado mediante la prueba estadística Chi-cuadrado que NO existe una influencia significativa entre la cultura organizacional en la dimensión implicación con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz

Tabla 7. Influencia de la cultura organizacional en la dimensión consistencia con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

SATISFACCION LABORAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	Dimensión Consistencia					
	Bajo		Alto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alta Satisfacción	0	0,0	5	3,6	5	3,6
Parcial Satisfacción	17	12,1	53	37,9	70	50,0
Regular Satisfacción	17	12,1	38	27,1	55	39,3
Parcial Insatisfacción	0	0,0	10	5,7	10	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>34,3</b>	<b>106</b>	<b>75,7</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

$$\chi^2 = 6,123$$

$$g. l. = 3$$

$$P = 0,106$$

Los resultados de la influencia de la cultura organizacional en la dimensión consistencia con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, muestra que los encuestados manifestaron en mayor porcentaje 37,9%, que la cultura organizacional es alta y se encuentran parcialmente satisfechos.

Se ha demostrado que NO existe una influencia estadísticamente significativa entre la cultura organizacional en la dimensión consistencia con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.

Tabla 8. Influencia de la cultura organizacional en la dimensión adaptabilidad con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

SATISFACCION LABORAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	Dimensión Adaptabilidad					
	Bajo		Alto			
	N°	%	N°	%	N°	%
Alta Satisfacción	0	0,0	5	3,6	5	3,6
Parcial Satisfacción	18	12,9	52	37,1	70	50,0
Regular Satisfacción	25	17,9	30	21,4	55	39,3
Parcial Insatisfacción	2	1,4	8	5,7	10	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>34,3</b>	<b>95</b>	<b>67,9</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

$$\chi^2 = 8,839$$

$$g. l. = 3$$

$$P = 0,032$$

El más alto porcentaje 37,1% de los trabajadores del Hospital II ESSALUD encuestados opinó que existe una cultura organizacional, en la dimensión adaptabilidad, alta y que se encuentran parcialmente satisfechos.

Se ha demostrado que SI existe una influencia estadísticamente significativa entre la cultura organizacional en la dimensión adaptabilidad con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.

Tabla 9. Influencia de la cultura organizacional en la dimensión Misión con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015.

SATISFACCION LABORAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	Dimensión Misión					
	Bajo		Alto			
	N°	%	N°	%	N°	%
Alta Satisfacción	0	0,0	5	3,6	5	3,6
Parcial Satisfacción	17	12,1	53	37,9	70	50,0
Regular Satisfacción	10	7,1	45	32,1	55	39,3
Parcial Insatisfacción	3	2,1	7	5,0	10	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>21,4</b>	<b>110</b>	<b>78,6</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores

$$\chi^2 = 2,484$$

$$g. l. = 3$$

$$P = 0,478$$

En los resultados se muestra que el más alto porcentaje 37,9% de los trabajadores del Hospital II ESSALUD encuestados opinó que existe una cultura organizacional, en la dimensión misión, alta y que se encuentran parcialmente satisfechos.

Se ha demostrado que NO existe una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional en la dimensión Misión con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.

## V. DISCUSIÓN

El cambio cultural de una institución sanitaria implica cristalizar nuevos modos de acción, basados en la reconceptualización de los procesos y de los métodos, o bien, la ideación de modelos frescos y mejores. La transformación se inicia con el diagnóstico situacional y la indagación cuidadosa de los elementos culturales visibles y ocultos. Se podrá así seleccionar las estrategias y el tipo de liderazgo más adecuados a fin de reducir los conflictos, abatir los errores y eliminar el desperdicio con beneficio máximo para los usuarios y los prestadores de servicios. Lo más relevante es eliminar las barreras interpersonales, interdepartamentales y culturales, de tal modo que todos gocen de oportunidades iguales para superarse, al desarrollar su potencialidad total y su mayor creatividad. (Carrada, T. 2001)

Al analizar la influencia de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, se aprecia que los encuestados manifestaron en mayor porcentaje 35,0% que existe una cultura organizacional alta correlacionada con parcial satisfacción laboral; y solo el 2,1% opinaron que existe una cultura organizacional baja y que se encuentran parcialmente insatisfechos. En esta investigación se demostró también que existe una influencia significativa entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores.

En cuanto a la influencia de las dimensiones de la cultura organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; con la satisfacción laboral solo se encontró relación significativa ( $p > 0.05$ ) con la dimensión de adaptabilidad. Estos resultados difieren con lo encontrado por Martínez en el año 2010 en su investigación acerca de las relaciones entre cultura y desempeño organizacional

en una muestra de empresas colombianas, investigación en la que reflexiona sobre la utilización del modelo de Denison ; en el que analizando una de las hipótesis propuestas por Denison que postula que “los rasgos de involucramiento y consistencia son mejores predictores de la satisfacción de los empleados que los rasgos de misión y adaptabilidad”, rechaza la mencionada hipótesis ya que en su estudio solo la dimensión de misión resultó asociada con la satisfacción de los empleados.(Martínez, M. 2010)

“La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para la transformación y desarrollo de los sistemas organizacionales de salud”. Es la conclusión a la que llegaron en su estudio Domínguez, I. et al. (2009), premisa que este estudio comparte al probar su hipótesis de influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II EsSalud Huraz, al encontrar que una alta cultura organizacional influye en la satisfacción laboral, lo que permite el desarrollo y compromiso de los trabajadores en el logro de objetivos institucionales y por lo tanto en el desarrollo de la institución.

Por otro lado, cuando Rivas, G. y Samra, A. (2006), afirman que existe relación entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud y que ambas variables van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, confirma y demuestra de manera fehaciente la importancia de fortalecer ambas variables en las instituciones de salud en aras del bienestar de los usuarios adscritos. Por lo que podemos deducir que la relación fuerte de estas variables va más allá de los índices estadísticos que demuestran su correlación.

EsSalud ha puesto en marcha en todas sus instancias un Plan de Gestión de la Calidad, que tiene como objetivo incorporar estándares de calidad asistencial y administrativa, seguridad y trato humanizado en la atención de los asegurados de todos los servicios que oferta, en concordancia con el plan estratégico institucional. Respecto a lo anterior citamos lo mencionado por Díaz, M. et al (2012) “La cultura organizacional está vinculada con la salud y la seguridad en las organizaciones, sus principios filosóficos y estrategias”, con esta premisa en el estudio se hizo hincapié en comprender las variables psicosociales como valores, creencias y significados compartidos; que implican asumir medidas de seguridad basadas en percepciones, pero también medidas objetivas como prácticas y políticas organizacionales de los trabajadores para realizar las tareas formales del puesto de trabajo, hasta aquellas conductas y actividades, que podríamos denominar “complementarias” pero que sirven de apoyo al ambiente organizacional, social y psicológico en el que se logran los objetivos de la empresa. El estudio realizado por Lozada, B. (2007), reseñando lo afirmado, concluyó que la cultura organizacional influye indefectiblemente en una gestión de calidad del servicio que se oferta, mejorando los indicadores de gestión; evidenciando nuevamente la importancia de asociar y fortalecer la cultura organizacional de la institución para que sus trabajadores se esmeren en seguir el plan estratégico y concretizar los objetivos propuestos por la entidad.

Diversos estudios establecen la importancia de la cultura organizacional para las entidades, sin embargo, es de gran importancia también explicar la cultura organizacional de una empresa, pues es lo que realmente tiene el potencial de guiar la toma de decisiones gerenciales de una organización (Ruiz, Y., Naranjo, J.

2010). Esta explicación se puede vislumbrar a través de la percepción de los trabajadores de la propia entidad, su grado de satisfacción con el trabajo que realizan y sobre todo el compromiso institucional, basado en lo satisfechos o insatisfechos que se sientan laboralmente. Es lo que con este estudio se trata de identificar para aportar datos reales que permitan el diseño o reorientación de estrategias gerenciales del Hospital II EsSalud de Huaraz.

La hipótesis probada en la muestra de este estudio, estableció la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II EsSalud Huaraz; sin embargo, los hallazgos son similares a investigaciones realizadas en otras realidades: Salazar, J. (2013), estudió las mismas variables en el personal administrativo de un hospital de Guatemala evidenciando correlación directa y fuerte de ambas. Grueso, M., Gonzales, J., Rey, C. (2014), en Colombia, reportó que los valores de la cultura organizacional son predictores del compromiso y la implicación de los trabajadores con su institución. García, H. (2015), investigo cultura organizacional y satisfacción laboral en una empresa que no pertenecía al área de la salud, pero los hallazgos también establecieron la relación significativa entre las variables, acotó además que existe una relación parcial sobre la misión, visión, los valores, políticas, estrategias y programas; atribuyéndolo a una falta de conocimiento. Por otro lado, Anccana, J. (2012), elaboró un plan de cultura organizacional para mejorar la cultura organizacional, demostrando que fortalecer la cultura organizacional genera efectos positivos sobre la satisfacción laboral de los empleados. Llanos, J. (2012), en un centro médico de Trujillo, reporto que la institución tenía una cultura organizacional definida, con alto grado de adaptabilidad e influencia favorable en el desempeño



laboral. Por su parte Bueno, D. (2013), concluyó que el trabajo personalizado, individualizado y la crisis de identidad institucional son los factores que producen deficiente cultura organizacional y afectan el rendimiento de los trabajadores. Es decir, si la cultura organizacional es débil y no es compartida, los trabajadores se ven afectados y poco satisfechos con su labor.

Patlán, J., Martínez, E., Hernández, R. (2016), en México estudió el clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral, reportando asociaciones positivas y significativas entre estas variables. Rodríguez, A., et al. (2011), en Chile investigó el clima y la satisfacción laboral como predictores del desempeño y coligió que existía relación significativa entre dichas variables. Chiang, M. (2011), Al asociar clima y satisfacción laboral en hospitales públicos de alta y baja complejidad de Chile, demostró que los trabajadores estaban satisfechos con su trabajo siempre y cuando exista un clima de apoyo e innovación. Calcina, M. (2015), estudio la satisfacción laboral asociado al clima organizacional en las unidades críticas del Hospital Dos De Mayo, en Perú refiriendo regular clima asociado a regular satisfacción. Caldas, A. (2015), en otro estudio que asociaba las mismas variables en los trabajadores de la gerencia regional de salud de Lambayeque determinó la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral.

En todos los estudios mencionados, llevados a cabo en realidades geográficas lejanas o cercanas y que anteceden a esta investigación realizada; refuerzan sin lugar a dudas, la hipótesis planteada y probada estadísticamente en este estudio, puesto que se encontró en su mayoría relación significativa, directa y fuerte entre

la cultura organizacional o su reflejo, que es el clima organizacional, y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Para efectos de evidenciar lo postulado por Denison, cuando menciona que la cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad, en este estudio se encontró influencia significativa de la dimensión de adaptabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II EsSalud de Huaraz. Por lo que se colige que la institución tiene inteligencia colectiva, agilidad y habilidad para adaptarse a los cambios del contexto por lo que entrega de mejor manera valor a los clientes internos y externos. Esta caracterizada como una organización efectiva, con un alto grado de integración interna (con una fuerte cultura organizacional: que quedó demostrado por la percepción de alta cultura organizacional de los trabajadores del hospital), lo que le permite un alto grado de adaptación externa y flexibilidad; impactando en la capacidad de percibir y responder a los agentes externos, impacto para responder ante los clientes internos, sus trabajadores; y el impacto en la capacidad para reestructurarse y reinstitucionalizarse. Ello trae como consecuencia que los trabajadores se sientan satisfechos, reaccionando bien afectiva y emocionalmente a la labor que realizan

Núñez, G. (2015), demostró en Arequipa que el servicio de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo – EsSalud, tenía un alto nivel de cultura organizacional y de clima laboral y que ello influía moderadamente en la buena percepción de la calidad de atención por parte de los usuarios externos. En otra investigación realizada por Gutiérrez, G. (2010), se demostró que la

cultura organizacional se relaciona significativamente con la percepción de la calidad de atención del usuario externo. Lo que permite deducir que si existen trabajadores en una organización compartiendo los mismos valores y se sienten satisfechos con la labor que realizan van a brindar servicios de calidad impulsados por el sentir de la misión y visión de la entidad para la que trabajan, sin necesidad de presiones, porque es un sentimiento colectivo-institucional intrínseco que se refleja en el buen sentir de los clientes externos por el servicio recibido.

En cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores de EsSalud, se reportaron estudios asociados a otras variables pero que en general se puede concluir que los trabajadores la valoran como de mediana a alta satisfacción, con mínimos porcentajes de satisfacción baja (Morales, E. 2016); En la realidad estudiada los resultados muestran similitud en que el mayor porcentaje de los trabajadores del Hospital II ESSALUD de Huaraz (35%) se encuentra parcialmente satisfecho y sólo el 2.1% se encuentra parcialmente insatisfecho, lo cual bajo el marco teórico estudiado, incide en alcanzar los objetivos de la institución.

No se han encontrado estudios que disocien a las variables involucradas en este estudio o que hayan encontrado débil o nula relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, por el contrario, los estudios consultados afirman que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para la transformación y desarrollo de los sistemas organizacionales de salud.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. La cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.
2. La cultura organizacional en su dimensión de implicación no influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.
3. La cultura organizacional en su dimensión consistencia no influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.
4. La cultura organizacional en su dimensión de adaptabilidad influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.
5. La cultura organizacional en su dimensión Misión no influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz.

## VII.- RECOMENDACIONES

1. El gerente de ESSALUD y el director del Hospital II ESSALUD de Huaraz, deben conocer la cultura organizacional de la institución, a fin de fortalecer los valores que guían a la organización y su forma de trabajo, diseño de estrategias; y aplicación de conceptos administrativos en aras de cristalizar los objetivos de una mejor cobertura, atención con calidad y calidez y humanizada a sus asegurados. La cultura organizacional debe fortalecerse, concientizarse y difundirse desde las entidades prestadoras del primer nivel de atención hasta los institutos especializados de la organización, de manera que refleje el compromiso de los trabajadores con el logro de la misión, visión y valores de ESSALUD a nivel nacional.
2. La oficina de planeamiento y la gerencia de calidad a nivel central; así como la oficina de planeamiento y calidad de la Red de Huaraz, deben tener en claro que los talleres vivenciales de humanización que se desarrollan en las entidades de la organización y el plan de gestión de la calidad el seguro social puesto en marcha, significan un avance y vislumbran el esfuerzo de la institución por mejorar; sin embargo su visión y aplicabilidad queda corta si primero no identifican el sentir colectivo de todos sus trabajadores y los rasgos culturales organizacionales que caracterizan a la gestión que vienen impulsando sus gerentes tanto a nivel central como en las redes desconcentradas. Se sugiere, desarrollar y ampliar estudios de investigación relacionados con el tema y aplicarlos a la realidad, esforzándose por construir

rasgos culturales que fortalezcan a la institución y permitan minimizar las debilidades de la organización.

3. La oficina de capacitación del Hospital II ESSALUD Huaraz debe priorizar el fortalecimiento y difusión de las dimensiones de la cultura organizacional: implicación, visión, adaptación y consistencia; a fin de conocer la dinámica interna de la institución y su respuesta con el exterior. Deben involucrarse otras variables de estudio como: clima organizacional de cada servicio, estilos de liderazgo, estrategias de marketing, calidad de atención, gestión del cuidado, calidez y humanización, percepción de los usuarios externos, etc. A fin de identificar nudos críticos y diseñar alternativas de solución, planes de mejora continua aplicables a la realidad estudiada.

## VIII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L. (2005). *“Satisfacción laboral, su medición y evaluación”*. Libro virtual. Recuperado el 18 de octubre del 2016 de: <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Alvarado, L. (2007). *“Cultura Organizacional en Los Servicios de Enfermería, Instituto Nacional Del Corazón”*. Lima. Revista Nacional de Ciencias De La Salud. Recuperado el 19 de Julio del 2015 de: <http://posgrado.upeu.edu.pe/revista/filev3/53-58.pdf>
- Amorós, E. (2007). *“Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas”*. Libro virtual. Escuela de Economía Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque. Recuperado el 16 de octubre del 2016 de: [www.usat.edu.pe/carreras1/economia](http://www.usat.edu.pe/carreras1/economia)
- Anccana, J. (2012). *“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”*. Perú. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Recuperado el 17 de octubre del 2016 de: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/153/1/ANCCANA%20MOCHCCO%20-%20ANCCANA%20MOCHCCO.pdf>
- Asociación Medica Mundial, (2017). *“Declaración De Helsinki De La AMM – Principios Éticos Para Las Investigaciones Médicas En Seres Humanos”*. Recuperado el 21 de octubre del 2017 de: <https://www.wma.net/es/policies-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/>

- Barba, A. y Solís, P. (2013). *“Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales”*. México: Vertiente editorial, S.A. Recuperado el 15 de octubre del 2015 de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OFADDfciAQIJ:https://uami.wikispaces.com/Cultura%2Ben%2Blas%2Borganizaciones.%2BEnfoques%2By%2BMetaforas%2Bde%2Blos%2BEstudios%2BOrganizacionales+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). *“Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison”*. SUMMA Psicológica. Vol.7, No. 1, 15-30. Recuperado el 16 de abril del 2016 de: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psicol%C3%B3gica.pdf>
- Bueno, D. (2013). *“Los factores sociales que producen la deficiente cultura organizacional en el rendimiento de los trabajadores de la empresa minera Andaychagua, distrito de Huahuay, provincia de Yauli”*. Junín. Tesis para optar el grado de Licenciatura en Trabajo Social. Recuperado el 18 de octubre del 2017 de : <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4110>
- Calcina, M. (2015). *“Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del hospital dos de mayo”*. Perú. Tesis para obtener el grado de especialista en enfermería intensivista. Recuperado el 20 de octubre del 2017 de: [http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4937/1/Calcina\\_Cacares\\_Marcos\\_Herminio\\_2015.pdf](http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4937/1/Calcina_Cacares_Marcos_Herminio_2015.pdf)



- Caldas, A. (2015). *“Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la gerencia regional de salud Lambayeque”*. Perú. Tesis de Grado. Recuperado el 19 de octubre del 2017 de: [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPRG\\_c59e30d30bcde1563135530749f662e5](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPRG_c59e30d30bcde1563135530749f662e5)
- Cantú, H. (2011). *“Desarrollo de una cultura de calidad”*. 4ª ed. México: McGraw- Hill/Interamericana Editores, S. A.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *“Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework”*. United States of America: Josey Bass.
- Carrada, T. (2001). *“La Cultura Organizacional En Los Sistemas De Salud”*. México. Recuperado el 14/08/15 de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2002/im023e.pdf>
- Chiang, M., et al. (2011). *“Clima Organizacional y Satisfacción laboral una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad”*. Chile. Recuperado el 07 de abril del 2016 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707988>
- Denison, D. (2001). *“What is the difference between organizational culture and organizational climate A native’s point of view on a decade of paradigm wars”*. Academy of Management Review, 21 (3), 619-654.
- Díaz, M., et al. (2012). *“La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora”*. España. Recuperado el 08 de abril del 2016. de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1541.pdf>

- Domínguez, S. et al. (2009). “*La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*”. Rev. Méd. electrón [Seriada en línea] 2009; 31(6). Recuperado el 15 de octubre del 2015 de: <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol6%202009/tema12.htm>
- Fernández, S. et al. (2000). “*Satisfacción de los profesionales de atención primaria del área de salud de Madrid*”. Rev Esp Salud Pública, pp: 139-147
- García, C. (2006). “*Una aproximación al concepto de cultura organizacional*”. Universitas. pp 163-174. Recuperado el 15 de octubre del 2015 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- García, H. (2015). “*Relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa grupo García Toledo SAC, Arequipa*”. Tesis para optar el grado de licenciatura. Recuperado el 17 de octubre del 2016 de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2032/53.0814.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, V. (2012). “*La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*”. Universidad de Valladolid. Trabajo de fin de grado. Recuperado el 21 de octubre del 2017 de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Grueso, M., Gonzales, J. y Rey, C. (2014). “*Valores de la cultura Organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud*”. Colombia. Recuperado el 07 de

abril del 2016. de: <http://usmapanama.com/wp-content/uploads/2014/05/77-91-Grueso-y-cols.pdf>

Gutiérrez, G. (2010). "*Percepción de la cultura organizacional y su relación con la calidad de atención percibida por el usuario de consultorios externos del Hospital Hipólito Unanue*". Tacna. Recuperado el 18 de abril del 2016 de: <http://tesis.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/215/TG0065.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, M. (2013). "*La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*". Ensayo. Universidad Militar Nueva Granada. Postgrado Alta Gerencia. Bogotá. Recuperado el 21 de octubre del 2017 de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>

Hostefe, G., Hostefe, G. y Minkov, M. (2010). "*Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*". 3rd ed. United States of America: McGraw-Hill.

Jones, G. (2013). "*Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*". 5ª ed. México: Pearson Educación de México, S.A.

Krieger, M. (2001). "*Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional*". 1ª. ed. Brasil: Pearson Educación.

León, E., Mamani, J. (2009). "*Teoría de las relaciones humanas*". Monografía. Recuperado el 19 de octubre del 2017 de: <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml>

- Llanos, J. (2012). *“Influencia de los factores de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal del centro médico especializado”*. Essalud “Casa Grande”. Distrito de Casa Grande. Trujillo. Tesis para optar el grado de Licenciada en Trabajo Social. Recuperado el 17 de octubre del 2017 de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4147>
- Lozada, B. (2007). *“Cultura organizacional y calidad de la gestión en emergencia del Hospital Essalud Víctor Lazarte Echeagaray”*. Trujillo. Tesis para optar el grado de doctor en planificación y gestión. Recuperado el 17 de octubre del 2017 de: [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIT\\_b204ae13e5e6811d37e86e05b4648fff](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIT_b204ae13e5e6811d37e86e05b4648fff)
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *“Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”*. 4aed. México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Martínez, M. (2010). *“Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison”*. Cuadernos administrativos Bogotá (Colombia). Artículo científico. pp: 163-190. Recuperado el 15 de octubre del 2015 de: <http://revistas.javeriana.edu.co/>.
- Ministerio de Salud. (2009). *“Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional”*. Perú. 2ª edic. Edit: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Morales, E. (2016). *“Nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren. EsSalud”*. Lima. Tesis para optar el grado de segunda

especialidad. Recuperada el 18 de octubre del 2017 de:  
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5483>

Núñez, G. (2015). *“Influencia de la cultura y clima organizacional en la satisfacción de la atención percibida por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo ESSALUD”*. Arequipa. Tesis para optar el grado de especialista en enfermería intensivista. Recuperado el 17 de octubre del 2017 de:  
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/5581>

Organización Mundial de la Salud, (2006). *“Informe sobre la salud en el mundo 2006: Colaboremos por la salud”*. Libro virtual. Recuperado el 17 de octubre de: <https://books.google.com.pe/books>

Patlán, J., Martínez E., Hernández R. (2012). *“El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral”*. México. Recuperado el 08 de abril del 2016 de:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2094718](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718)

Rivas, G. y Samra, A. (2006). *“La Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.”*. Cuba. Recuperada el 08 de abril del 2016. De:  
[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-58.3145\\_R622\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-58.3145_R622_01.pdf)

Rodríguez, A., et al. (2011). *“Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena”*. Chile. Recuperado el 06 de abril del 2016 de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>

- Romero, S. (2009). *“La cultura organizacional como valor empresarial”*. 1ª edición. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). *“La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas”*. Colombia. Recuperado el 08 de abril 2016. de: <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.06>
- Ruíz, A., y Zavaleta, M. (2013). *“Escala de Satisfacción Laboral SL-ARG”*. Chimbote. Recuperado el 17 de abril del 2016 de: <http://www.monografias.com/trabajos99/escala-satisfaccion-laboral-sl-arg/escala-satisfaccion-laboral-sl-arg2.shtml>
- Salazar, J. (2013). *“Relación Entre La Cultura Organizacional y La Satisfacción Laboral Del Personal Administrativo Del Hospital Roosevelt De Guatemala”*. Tesis De Grado De Psicóloga Industrial / Organizacional En El Grado Académico De Licenciada. Guatemala. Recuperado el 18 de abril del 2016 de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>
- Shein, E. (2010). *“Organizational Culture and leadership”*. 4th edition. United States of America: John Wiley & Son
- Smerek, R. y Denison, D. (2007). *“Social capital in organizations: understanding the link to firm performance”*. United States of America.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurebaso, A. y Lanero, A. (2006). *“Cultura organizacional: desentrañando vericuetos”*. Revista de antropología Iberoamericana. No.003, pp 374-397

# ANEXOS

## ANEXO N°1

### Cuestionario Sobre Cultura Organizacional de Denison (Adaptada al español por Alejandra García, 2010)

#### CUESTIONARIO PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como finalidad determinar los rasgos culturales de la Cultura Organizacional de los trabajadores del Hospital II ESSALUD HUARAZ.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y marque con un aspa en el casillero que mejor le parezca. (**CD**= Completamente en Desacuerdo; **D**= De acuerdo; **N**= Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo; **A**= De Acuerdo; **CA**=Completamente de Acuerdo)

ITEMS	CD	D	N	A	CA
1. La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones se toman con frecuencia en el nivel en donde se dispone de la información más adecuada.					
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.					
4. El personal de la empresa cree que puede tener un impacto positivo en su grupo de trabajo.					
5. La planeación de nuestro trabajo es continua que involucra a todos en cierto grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en esta empresa es como formar parte de un					



equipo.					
8. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta compañía.					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus empleados.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja sobre los competidores.					
15. A menudo surgen problemas porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.					
16. Los jefes de la empresa hacen lo que dicen sobre las actividades a realizar en su área de trabajo.					
17. Existe un estilo de dirección característicos con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					

19. Ignorar los valores esenciales de la empresa te ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos o no debemos hacer.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Las creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas son compartidos por todo el personal de la organización.					
23. Nos resulta fácil llegar a un acuerdo aún en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave.					
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas que están en diferentes áreas de la organización comparten una perspectiva en común.					
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de la organización.					
29. Trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					

30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles de jerárquicos.					
31. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35. Las diferentes áreas de la organización generalmente cooperan entre sí para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influyen en nuestras decisiones.					
38. Todos los miembros de la organización comprenden a fondo los deseos y las necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y					

recompensados.					
43. Muchas ideas importantes pasan desapercibidas.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la empresa.					
46. En la organización existe dirección y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro.					
50. No es clara la dirección estratégica de la organización.					
51. Existe un acuerdo generalizado sobre las metas a cumplir.					
52. Mi jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas.					
53. El personal directivo nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los jefes y gerentes tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la organización.					
59. La visión de la organización genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Cumplimos con las exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

## ANEXO N° 2

### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL, ELABORADO POR ALEXIS RUIZ GOMEZ (SL-ARG)

#### DATOS PERSONALES

Edad: .....

Tiempo de Servicio:.....

Área a la que pertenece: .....

Sexo: Masculino..... Femenino.....

Condición Laboral: Nombrado..... Contrato Ley N°728..... CAS.....

Jerarquía Laboral: Directivo.....Asistencial..... Administrativo.....

#### INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan unos enunciados que están relacionados con su trabajo. Cada enunciado tiene 5 opciones de respuesta, desde un Totalmente de Acuerdo (TA), a un Totalmente en Desacuerdo (TD). Usted deberá responder a cada enunciado con una "X", eligiendo la opción que considere conveniente. No deje ninguna pregunta sin contestar. (**TA**=TOTALMENTE DE ACUERDO; **DA**=DE ACUERDO; **I**= INDIFERENTE; **ED**=EN DESACUERDO; **TD**= TOTALMENTE EN DESACUERDO)

ITEMS		TA	DA	I	ED	TD
1	Mi ambiente de trabajo, cuenta con una adecuada iluminación y ventilación.					
2	Lo que gano aquí, me permite cubrir mis necesidades y las de mi familia.					
3	Recibo reconocimiento de mi jefe cuando realizo un buen trabajo.					
4	Siento que formo parte de un buen equipo de trabajo.					
5	Aquí tengo oportunidades para ascender.					
6	Me resulta fácil acceder a comunicarme con mis superiores.					
7	La labor que realizo a diario permite desarrollar mis habilidades.					
8	La organización provee de los equipos y mobiliario necesarios para realizar mi trabajo.					
9	La remuneración que percibo está acorde con la labor que realizo.					
10	Recibo apoyo de mi jefe cuando se presenta algún problema en el trabajo.					
11	Mi jefe fomenta las buenas relaciones entre los colaboradores.					
12	Las posibilidades para ascender son equitativas para todos los colaboradores.					

13	Mantengo una adecuada comunicación con compañeros de otras áreas del trabajo.					
14	El trabajo que realizo a diario pone a prueba mis conocimientos y capacidades.					
15	Considero adecuado el ambiente en el que realizo mi trabajo.					
16	El sueldo que percibo aquí es atractivo a comparación de lo que recibiría en otras organizaciones.					
17	Mi jefe toma en cuenta mis opiniones que buscan mejorar las actividades en el trabajo.					
18	Tengo confianza en mis compañeros del trabajo.					
19	El buen desempeño es un aspecto importante para lograr un ascenso en la organización.					
20	Puedo acceder con facilidad a la información que necesito para realizar mi trabajo.					
21	El trabajo que realizo a diario representa todo un desafío para mí.					
22	Las instalaciones en el trabajo, son seguras para realizar mis labores.					
23	La organización me paga puntualmente las remuneraciones.					
24	Mi jefe está constantemente evaluando mi trabajo.					
25	Cuando tengo dificultades en el trabajo, recibo					



	apoyo de mis compañeros.					
26	El ascenso en el trabajo involucra también una mejora remunerativa.					
27	Para estar informado de lo que sucede en la organización se utilizan diferentes medios como: reuniones, cartas, memorándums, etc.					
28	En la organización las actividades que realizo a diario están de acuerdo con las funciones establecidas en mi contrato.					
29	La temperatura ambiente en el trabajo facilita la realización de mis labores.					
30	Aquí me brindan los beneficios como seguro médico, gratificaciones, vacaciones, etc.					
31	Mi jefe me orienta y enseña cuando desconozco como realizar alguna actividad en el trabajo.					
32	Me agrada trabajar con mis compañeros de labores.					
33	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					
34	En la organización, la información que se recibe acerca de los cambios y logro de metas es clara, correcta y oportuna.					
35	En el trabajo, las funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					

36	La organización me proporciona los materiales necesarios para realizar un buen trabajo.					
37	Mi jefe toma en cuenta la opinión de los compañeros del trabajo para tomar decisiones.					
38	Me es fácil expresar mis opiniones en el trabajo.					
39	Cuando se implantan nuevas políticas y/o procedimientos en la organización, recibo la capacitación suficiente.					
40	La organización me mantiene informado del logro de metas y objetivos propuestos.					
41	Las instalaciones en mi trabajo cuentan con una adecuada limpieza.					
42	Aquí tengo la seguridad de no ser despedido en el futuro.					
43	La organización tiene en cuenta la antigüedad, para ascender a otros puestos de trabajo.					

### ANEXO N° 3

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo....., acepto participar voluntariamente en el estudio de investigación titulado: “Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015”; por lo que declaro que he sido informado sobre el objetivo, justificación del estudio, así mismo he tenido la oportunidad de hacer preguntas sobre las dudas que tuve y todas ellas han sido absueltas con eficiencia, claridad y buen fundamento por el investigador.

Mi participación consistirá en responder con veracidad a las preguntas formuladas, así mismo he sido informado que si decido en cualquier momento no continuar participando del estudio después de haber firmado el presente documento, estaré en la libertad de hacerlo sin ninguna represalia para mi persona. El investigador se compromete a cumplir con los principios de confidencialidad, anonimato referente a la información obtenida, los resultados se darán a conocer de forma general, guardando en reserva la identidad de cada informante. El investigador se comprometió activamente a revertir los resultados negativos, de ser el caso, luego de obtener los resultados.

Habiendo recibido toda la información respecto a la presente investigación, doy mi consentimiento informado y autorizo mi participación refrendando con mi firma el presente documento.

.....  
D.N.I.: N° .....

La investigadora: Lic. Judith Palomino Sanchez, le agradece su participación.