

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

**TESIS**

**CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE  
SALUD DEL DEPARTAMENTO DE GERONTOLOGIA Y GERIATRIA DEL H.C.FAP - 2017**

**PRESENTADO POR:**

**ALICIA VIOLETA HERRERA BONILLA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA  
EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

**ASESOR:  
DR. JORGE MEZZICH GALVEZ**

**2020**

## INDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCION.....	3
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Marco Histórico.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Cultura organizacional.....	4
1.1.2. Hospital Central de la Fuerza Aérea (H.C.FAP).....	5
<b>1.2. Marco Teórico .....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Cultura Organizacional .....	6
1.1.2. Cultura organizacional militar.....	11
1.1.3. Identidad.....	15
1.1.4. Cooperación y Conflicto.....	17
1.1.5. Motivación .....	18
1.1.6. Satisfacción Laboral .....	20
<b>1.2. Investigaciones .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3. Marco Conceptual.....</b>	<b>32</b>
1.3.1. Cultura Organizacional .....	32
1.3.2. Dimensiones de La Cultura Organizacional.....	33
1.3.3. Satisfacción laboral.....	33
1.3.4. Dimensiones que permiten medir la satisfacción laboral:.....	34
1.3.5. Personal de Salud.....	34
<b>CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>35</b>
2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	35
2.1.2. Antecedentes Teóricos.....	37
2.1.3. Definición del Problema .....	42
<b>2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>43</b>
2.2.1. Finalidad .....	43
2.2.2. Objetivo General y Específicos .....	43
2.2.3. Delimitación del Estudio.....	44

2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio .....	44
2.3. Hipótesis y Variables.....	44
2.3.1. Supuestos Teóricos .....	44
2.3.2. Hipótesis Principal y Específicas .....	45
2.3.3. Variables e Indicadores .....	46
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>47</b>
3.1. Población y Muestra .....	47
3.2. Diseños utilizados en el estudio .....	48
3.3. Técnica (s) e instrumento (s) de Recolección de Datos .....	48
3.4. Procesamiento de Datos.....	48
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
4.1. Presentación de Resultados .....	50
4.2. Contrastación de hipótesis .....	64
4.3. Discusión de Resultados.....	69
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
5.1. Conclusiones .....	72
5.2. Recomendaciones .....	73
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>77</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Grupo Profesional	49
Tabla N° 2: Sexo	50
Tabla N° 3: Personal que asume Jefatura y desarrolla labor docente	51
Tabla N° 4: Tiempo de servicio en el Departamento y solicitud de cambio	52
Tabla N° 5: Identificación del personal	54
Tabla N° 6: Conflicto y cooperación del personal	55
Tabla N° 7: Motivación del personal	56
Tabla N° 8: Cultura organizacional	57
Tabla N° 9: Satisfacción en la interacción con el Jefe inmediato	58
Tabla N° 10: Satisfacción con las oportunidades de progreso	59
Tabla N° 11: Satisfacción del personal	60
Tabla N° 12: Identidad y satisfacción laboral	61
Tabla N° 13: Conflicto y cooperación y satisfacción laboral	61
Tabla N° 14: Motivación y satisfacción laboral	62
Tabla N° 15: Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral	63
Tabla N° 16: Correlación entre identidad y satisfacción laboral	64
Tabla N° 17: Correlación entre conflicto y cooperación y satisfacción laboral	65
Tabla N° 18: Correlación entre motivación y satisfacción laboral	66

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Grupo Profesional	49
Gráfico N° 2: Sexo	50
Gráfico N° 3: Personal que asume Jefatura y desarrolla labor docente	51
Gráfico N° 4: Tiempo de servicio en el Departamento y solicitud de cambio	53
Gráfico N° 5: Identificación del personal	54
Gráfico N° 6: Conflicto y cooperación del personal	55
Gráfico N° 7: Motivación del personal	56
Gráfico N° 8: Cultura organizacional	57
Gráfico N° 9: Satisfacción en la interacción con el Jefe inmediato	58
Gráfico N° 10: Satisfacción con las oportunidades de progreso	59
Gráfico N° 11: Satisfacción del personal	60

## **DEDICATORIA**

A mis padres,  
por apoyarme en cada paso que doy,  
siempre están en mi pensamiento y mi corazón.

A mi esposo,  
quien acompaña mis sueños y me motiva a volar en busca de ellos.

A mis hijos,  
quienes son el impulso de vida que me permite avanzar y crecer.

A mi familia,  
quienes confían en mis decisiones, buenas o malas,  
apoyándome en cada paso que doy.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque sus tiempos son perfectos.

A mi asesor, por su motivación permanente  
en la conclusión de este proyecto.

A mis compañeros que, con su alegría iluminan nuestros tiempos.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia de la cultura de la organización en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatría del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (HCFAP). En la cultura de la organización se consideraron los aspectos de identidad, conflicto y cooperación y motivación, mientras que la satisfacción laboral fue estudiada desde la interacción con el jefe inmediato y la oportunidad de progreso del personal. El estudio fue de tipo explicativo, de diseño ex post facto, de corte transversal prospectivo y enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 36 personales civiles asistenciales, 19 personal de enfermería (licenciadas y técnicas) y 17 personal de salud (médicos, tecnólogos médicos, nutricionistas y personal técnico no enfermería) que laboraron por más de dos años en el Departamento de Gerontología y Geriatría del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (HCFAP). Los resultados mostraron que la cultura de la organización no influyó significativamente en la satisfacción laboral del personal de salud, ya que se observó la existencia de una correlación lineal positiva muy baja entre las variables de estudio (coeficiente de correlación de Spearman 0.161). Al evaluar si alguno de los componentes de la cultura organizacional tenía influencia en la satisfacción laboral, se encontró que la dimensión identidad presentó una correlación positiva muy baja entre la identidad y la satisfacción laboral, (0.165 de coeficiente de Spearman), la dimensión conflicto y cooperación presentó una correlación negativa baja entre el conflicto y cooperación y la satisfacción laboral, (- 0.201 de correlación Spearman) y en la dimensión motivación, la correlación fue positiva baja (0.269 de correlación de Spearman) entre motivación y satisfacción laboral.

### **Palabras clave:**

Cultura de la organización, satisfacción laboral, identidad, conflicto y cooperación, motivación, interacción con el Jefe Inmediato, oportunidad de progreso.



## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the influence of the culture of the organization on the job satisfaction of the civilian assistance personnel of the Gerontology and Geriatrics department of the Central Hospital of the Peruvian Air Force (HCFAP). In the culture of the organization, the aspects of identity, conflict and cooperation and motivation were considered, while job satisfaction was studied from the interaction with the immediate boss and the opportunity for staff progress. The study was explanatory, ex post facto in design, prospective cross section and quantitative approach. The sample consisted of 36 civilian assistance personnel, 19 nursing personnel (graduates and technicians) and 17 health personnel (doctors, medical technologists, nutritionists, and non-nursing technical personnel) who worked for more than two years in the Gerontology Department and Geriatrics of the Central Hospital of the Peruvian Air Force (HCFAP). The results showed that the culture of the organization did not significantly influence the job satisfaction of health personnel, since the existence of a very low positive linear correlation between the study variables was observed (Spearman's correlation coefficient 0.161). When evaluating whether any of the components of the organizational culture had an influence on job satisfaction, it was found that the identity dimension presented a very low positive correlation between identity and job satisfaction, (0.165 of Spearman's coefficient), the conflict dimension and cooperation presented a low negative correlation between conflict and cooperation and job satisfaction, (- 0.201 for Spearman correlation) and in the motivation dimension, the correlation was low positive (0.269 for Spearman correlation) between motivation and job satisfaction.

### **Keywords:**

Organizational culture, job satisfaction, identity, Conflict and cooperation, motivation, interaction with the Immediate Boss, opportunity for progress.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo explicar cómo la cultura de la organización influye significativamente en la satisfacción laboral en un hospital militar, dado que se tiene la creencia que la cultura militar determina acciones y actuaciones verticales con poca sensibilidad. El personal militar de carrera, sea como paciente o familiar o si ejerce autoridad en un servicio o departamento, tiene ciertas características en las interrelaciones que afectan o condicionan la actuación del personal civil.

El continuo laborar en estas instituciones hace que el personal civil asistencial, sea participe de las actividades que identifican a la familia militar y muchas veces se incorpore a ella por diferentes tipos de vínculo que pueden ser motivadores o por el contrario conflictivos y de mínima cooperación entre compañeros de trabajo o con las jefaturas.

En un departamento donde predomina personal civil asistencial femenino que tiene el privilegio de permanecer en el mismo por un lapso amplio de tiempo y de haber desarrollado estrategias comunicacionales positivas, se espera que esta convivencia, tanto personal como profesional, produzca satisfacción laboral.

Para determinar la influencia de la cultura de la organización en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (HCFAP), revisaremos brevemente el marco histórico del Hospital, así como el marco teórico y conceptual de la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral. Se describe la realidad problemática y se plantean los objetivos e hipótesis de la investigación.

Para la recolección de la muestra se elaboró una encuesta autoadministrada validada por juicio de expertos y para obtener la confiabilidad de la misma se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. Se explicó a cada personal los objetivos del estudio y se le dio las instrucciones precisas para cada ítem de la encuesta. Una de las dificultades presentadas fue el tiempo que se tomó cada personal en la devolución de la misma, lo que evidenciaría su consentimiento para participar en el presente estudio, ocasionalmente solicitaron que se le aplicara el cuestionario en el tiempo de descanso laboral.

Una vez recogida la muestra se procesó para obtener los resultados y elaborar las conclusiones.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Marco Histórico**

#### **1.1.1. Cultura organizacional**

Al revisar la literatura respecto a los temas Cultura Organizacional, encontramos diversidad de definiciones, conceptos y tendencias, las cuales han ido evolucionando y se asocian o confunden con conceptos como clima institucional o clima organizacional. Gámez (2007) manifiesta que existen diversas definiciones de cultura organizacional que integran múltiples variables y, de acuerdo a sus particularidades, pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones.

Montaña y Torres (2015) presentaron cronológicamente 77 definiciones del concepto de Cultura Organizacional contribuyendo a sistematizar la literatura existente, clarificando la terminología y conceptualizando el término. Esta revisión evidenció que la definición más aceptada y utilizada fue la de Schein (1984):

Respuestas aprendidas por los miembros de la Organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son manifestaciones de la cultura. (Montaña y Torres, 2015, p 61).

En la revisión realizada por Rivera y cols. (2018) no se llegó a ningún consenso. Los criterios de estudio, ya sea de manera cronológica o por escuela de pensamiento, fueron variados señalando que en un inicio, este término fue analizado desde la filosofía y la antropología para luego virar hacia la sociología industrial. Refiere a Domínguez (2002) quien manifiesta que la cultura organizacional “nace de las necesidades del individuo, de los mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo del fundador de la organización”.

La identificación de elementos en común, permitió definir la cultura organizacional como el “conjunto de conocimientos, significados, principios, normas, valores, creencias, expectativas y supuestos básicos compartidos” (Montaña y Torres, 2015, p 61), así como el “conjunto de directrices y patrones de comportamiento que distingue una organización de otra, influyendo en la interacción de ella con el entorno, generando sentido de

identidad y de unidad y permite la competencia en el mercado” (Montaña y Torres, 2015, p 61). El rol del líder, la innovación y la estrategia son otros elementos adicionados por algunos autores para complementar el concepto.

Cabe destacar que, como manifiesta Belalcázar (2012), existen otros términos que se utilizan sobre el tema: cultura de la organización, cultura de la empresa o cultura corporativa, que con frecuencia tienen un mismo significado y son intercambiables, aun cuando otros autores establecen diferencias entre ellos.

En una Revisión sobre Cultura organizacional, Cantillo (2013) presenta tablas de elaboración propia donde organiza la información de manera didáctica. En una presenta 09 definiciones de Cultura Organizacional (con su respectivo autor). En la segunda, señala los 10 autores más citados en los últimos veinte años. En la tercera, Inventarios de dimensiones o escalas de cultura organizacional, listando 15 dimensiones de estudio, aun cuando logró identificar hasta 60. Las tablas 4, 5 y 6 listan Inventarios de cultura organizacional, desempeño y sus relaciones; y en la tabla 7, manifiesta las conclusiones de artículos científicos relacionadas.

### **1.1.2. Hospital Central de la Fuerza Aérea (H.C.FAP)**

En enero de 1962, por Decreto Supremo N°019, se licita la construcción del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (H.C.FAP) en el terreno del Instituto de Salud de Aeronáutica (ISA), colocándose la “primera piedra” el 16 de julio de 1965 y oficializándose el acto mediante R.M. N° 1056 del 03 de setiembre.

Ocho años después, el 30 de abril de 1970, se inaugura en acto público, el Hospital Central FAP. El 08 de julio del mismo año, por D.S. N° 010-70/AE se regulariza su creación y con Ordenanza FAP 20-18 del 13 de enero de 1971 se establece su organización. El 09 de febrero de 1982, por R.M. N° 0194-82/AE, se denomina al Hospital Central FAP, Comandante FAP Médico Juan Benavides Dorich, en homenaje al profesional médico caído en acto de servicio el 10 de octubre de 1947.

El Departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central FAP inicia sus actividades como Servicio de Geriátrica en el año 1983, en dos Consultorios Médicos del Pabellón de Consulta Externa, con un equipo interdisciplinario conformado por Personal Asistencial Civil (Médicos, Enfermera, Trabajadora Social, Psicóloga y Técnica de

Enfermería). Para el año 1987 se crea el Servicio de Asistencia Domiciliaria Geriátrica (ADOGE) donde se incorporan Nutricionista, Tecnólogos Médicos en Fisioterapia y Terapia Ocupacional, afianzándose el concepto de equipo interdisciplinario y en 1989 se organiza el Servicio de Hospital de Día Geriátrico (HODIGE) con el mismo equipo interdisciplinario de ADOGE, el cual se organiza para cumplir ambos espacios.

En 1994, en el Pabellón de Hospitalización, se formaliza la entrega de ambientes para la atención de la Unidad de Agudos de Geriátria (UDAG). En 1995, los ambientes de Consulta Externa, Asistencia Domiciliaria Geriátrica (ADOGE) y Hospital de Día (HODIGE) se trasladan a las instalaciones del antiguo Bazar de la Fuerza Aérea remodelado y adaptado para la atención de Personas Adultas Mayores (PAMs). La denominación cambia a Departamento de Geriátria designándose a un Médico Geriatra Militar como Jefe, para este momento se tiene aproximadamente 40 personas, entre personal profesional y técnico.

El 2002 se inician los trabajos para la creación de la Unidad de Mediana Estancia (UME), pero debido a los altos costos de operatividad cambia en el 2007 a Unidad de Cuidados Paliativos (UCP). Para esta fecha la denominación cambia a Departamento de Gerontología y Geriátria, misma que permanece hasta el día de hoy.

Actualmente, con casi el mismo número de profesionales, se han incrementado servicios y programas dentro de los diferentes niveles de atención, principalmente en Asistencia Domiciliaria (ADOGE) y Consulta Externa (CE).

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Cultura Organizacional**

Hernández, Méndez y Contreras (2014) citados por Carrillo (2016), manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, se debe considerar variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. Para el efecto, realizó una revisión sistemática de 43 documentos relacionados a medición del diagnóstico de la cultura organizacional, su impacto o resultados. Luego, a fin de desarrollar el marco teórico, sistematizó los documentos que proporcionaban información teórica y empírica.

Una de las conclusiones obtenidas, se refiere a que la cultura organizacional cambia continuamente moldeando el comportamiento individual y colectivo de las personas al ser afectada por diversos factores, por tanto, su medición debe realizarse con relación a variables de organización vigentes. Sugiere identificar métodos, modelos e instrumentos cualitativos y cuantitativos teniendo en cuenta los cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente ya que al ser “un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones” (Carrillo, 2016, p.70).

Estudiar la organización desde la cultura organizacional, señala Belalcázar (2012), permite determinar que la base de toda organización son las personas y su carácter social, que en el día a día, “construyen historias compartidas, con significancia para ambos que afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas”.

Si bien la cultura organizacional está fuertemente vinculada a la identidad de la organización, no significa que un empleado necesariamente tenga que modificar su cultura personal formada previa al ingreso a la institución, se le permite mantener sus formas y prácticas individualizadas con elementos simbólicos propios que le brindan estabilidad emocional. Sin embargo, tendrá la necesidad de incorporar la cultura organizacional, aceptar lo que la mayoría da como cierto en la organización, o discrepar con alguna práctica establecida, señala Moreira (2016, p. 83, 84, 92).

Chiavenato manifiesta que existen aspectos formales visibles de la Cultura Organizacional, relacionados con las operaciones y las tareas diarias. Así también, existen aspectos informales ocultos relacionados a comportamientos afectivos y emocionales. (Chiavenato, 2009, p. 85) De la misma manera, Montaña y Torres (2015), afirman que los valores, creencias y percepciones, así como los ritos, hábitos o formas de expresión y de vestir son aspectos esenciales no visibles interesantes de ser revisados. Algunos elementos son de fácil medición y los instrumentos de fácil aplicación, no sucede lo mismo con los relacionados a aspectos sociales o psicológicos a nivel individual y grupal.

Si bien, los términos clima organizacional y cultura organizacional, son similares y suelen confundirse, existe diferencia conceptual entre ellos. Montaña y Torres (2015)

señalan que el origen de esta sobre posición de disciplinas se ha dado debido a las coincidencias de los temas comunes a ambas.

Al respecto, Belalcázar (2012) aclara que el clima hace referencia a las expectativas y demandas que los miembros de una organización tienen sobre ella y a su grado de satisfacción en el funcionamiento de dicha organización; mientras que, la cultura se refiere al sistema de valores presentes que conforman la organización y del cual se desprenden una serie de normas, pautas y acciones con los que los individuos se sienten identificados en alguna medida.

Nader, Lupano y Castro (2006) señalan que existen dos tipos de cultura. La cultura transaccional y la cultura transformacional. En la primera, se trata de estructuras burocráticas y sistematizadas donde destacan los intereses de la organización sobre la de los empleados. La segunda, la cultura transformacional, es más flexible y dinámica, alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal, donde todos comparten la visión de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2009), Rivera y cols. (2018), señalan que, al interior de las organizaciones se presentan cuatro tipos de cultura organizacional. La primera es un sistema autoritario coercitivo, donde “los gerentes tienen poca confianza en sus subordinados, y rara vez los involucran en el proceso de toma de decisiones”. El segundo sistema es el autoritario benevolente, caracterizándose en que los gerentes dan ordenes, pero con flexibilidad dentro de límites acordados, recompensándose a los empleados por los logros obtenidos. Un tercer sistema es el consultivo, en el cual se fijan metas consensuadas entre la dirección y los empleados, quienes pueden tomar sus propias decisiones sobre la forma en que realizan su labor. Y el cuarto sistema es el participativo, que se caracteriza porque los directivos tienen confianza en los empleados, volviéndose en un ambiente amigable.

Con otra perspectiva, Hellriegel, Jackson y Slocum (2012), clasifican la cultura organizacional en burocrática, de Clan, emprendedora y de mercado. En la llamada cultura Burocrática se practica la jerarquía y la formalidad, con reglas y procedimientos estándar para valorar los bienes y el servicio al cliente. En la cultura de Clan destaca la influencia social, donde los nuevos miembros aprenden de los antiguos, compartiendo sentimientos de pertenencia e identificación con la organización. La cultura Emprendedora, compromete a la organización con la experimentación e innovación, adaptándose rápidamente a los cambios del entorno o creándolos. (Hellriegel, Jackson y

Slocum, 2012, p.603). Y en el cuarto tipo, “la cultura de Mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual, siendo un proceso de socialización débil, con poco desarrollo de las relaciones sociales entre compañeros de trabajo”. (Hellriegel, Jackson y Slocum 2012, p.604).

Schein E. (1993) citado por Valle y cols. (2017) identifica tres niveles de cultura organizacional en un sistema dinámico que permite su interrelación. En el Primer nivel se encuentran los Artefactos-producciones, es el más visible de la cultura, y está referido al personal y su patrón de comportamiento, al ambiente físico, la tecnología, el mobiliario y documentación. El Segundo nivel son los Valores adaptativos que definen los “principios sociales, filosofías, estándares y metas” de las personas y la organización. Y el Tercer nivel son los Supuestos subyacentes-presunciones básicas, que considera aquellas medidas adoptadas para la resolución de problemas de “adaptación externa o de integración interna y que al repetirse con éxito se convierten en creencias, percepciones y sentimientos”.

Robbins y Judgey (2009) mencionados por Carrillo (2016) destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo en la empresa. Estas características son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. (Carrillo, 2016, p. 62)

Las funciones de la cultura referidas por Bello y Riveros (2011) son:

- Proporcionar a sus miembros identidad como organización promoviendo el desarrollo del compromiso y el sentido de pertenencia de sus empleados.
- Facilitar el compromiso colectivo del talento humano manejando un sistema de compensación y estímulo equitativo en relación con los aportes del empleado
- Fomentar la estabilidad de la relación entre las personas, donde la organización manifiesta sus expectativas respecto de la calidad y cantidad de los aportes de sus empleados.
- Moldear la conducta de los empleados facilitando el reconocimiento, aceptación y comprensión de la empresa, el porqué de sus decisiones y la dinámica organizacional característica que de ellas se deriva. (Bello y Riveros, 2011, p. 24, 25)



De acuerdo a Robbins y Judge (2013) y Newstrom (2011), mencionados por Zúñiga (2015), las culturas pueden ser fuertes o débiles, dependiendo del efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con que se comparten las creencias y valores, que parten de la filosofía del fundador. Entonces, en una cultura fuerte, los valores se comparten con intensidad y en forma extensa en la organización, fortaleciéndose con las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización (adaptación a la cultura).

Los enfoques para abordar la cultura organizacional, según Gutiérrez (2014), son el enfoque dominante (o *corporate culture*) que considera la organización como una entidad social susceptible de generar sus propias reglas, hábitos, visiones y lenguajes; y la perspectiva crítica (o humanismo radical) que aporta las dimensiones centrales de lo que es una cultura, lo que la constituye y fundamenta,

Larson y Luthans, (2006) referidos por Nader y col. (2014), mencionan un nuevo enfoque de trabajo que se centra en la relación entre la organización y sus empleados, donde se considera a las organizaciones como promotoras de salud, reciclando el concepto “generadoras de problemas”. De acuerdo con esta postura, se espera que las organizaciones puedan no solo captar y retener a sus empleados, sino nutrirlos para que puedan sentirse satisfechos, ser productivos, desarrollar su creatividad, estar comprometidos con la organización y, de esa manera, lograr que la organización llegue a un estado de «fluidez» (flow) a partir del cual se puedan lograr resultados extraordinarios.

Como manifiestan diversos autores, la Cultura Organizacional es dinámica, a este sistema en permanente cambio se le denomina Cambio Organizacional. Méndez (1986) citado por Montaña y Torres (2015), entre otros postulados señala que “la cultura es objeto de transformación mediante un proceso de cambio planeado y su éxito depende de la capacidad que tengan la alta dirección y los facilitadores del proceso, de conocer previamente los rasgos de cultura organizacional y de definir las intervenciones que respondan a la realidad que se pretende modificar. El estudio de la cultura se aborda considerando los factores que interactúan en la dinámica de la organización, tales como el concepto que tiene el líder o el fundador sobre el hombre / la gente, la estructura, el sistema cultural (normas, valores, ideologías, mitos, ritos, historias) y el clima de la organización”. (Montaña y Torres, 2015, p. 63). Todos estos elementos forman parte de la conciencia colectiva compartida y afectan el comportamiento.

Gómez (2007), señala que la cultura se transmite a los empleados de diversas maneras, entre ellas, las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje, siendo este último a través del cual, los miembros evidencian su aceptación de la cultura y al hacerlo, ayudan a preservarla.

### **1.1.2. Cultura organizacional militar**

Poco se ha investigado sobre la cultura militar en nuestro medio o sobre relaciones laborales entre militares y civiles, mucho menos en los tiempos actuales donde la democracia está presente. Carrillo (2016) identifica algunos factores determinantes de la organización y el ambiente, entre ellos la estrategia, la estructura, el trabajo en grupo, los propietarios, el liderazgo. Respecto a este, manifiesta que Nader y Castro en el 2009, aplicaron una serie de cuestionarios a civiles y militares a fin de identificar la relación entre cultura organizacional y valores de los estilos de liderazgo de ambos segmentos, determinando que los líderes civiles son influidos por la cultura transformadora y los líderes militares, por la cultura y valores.

En el Perú, los hospitales castrenses presentan las mismas condiciones organizacionales que el arma al cual pertenecen. Si bien, aún se mantiene personal civil, asistencial y administrativo, en su puesto de trabajo, se observa que la oportunidad de estudios del personal militar de carrera, a nivel profesional y técnico, favorece la inclusión de nuevas profesiones y especialidades al ámbito militar. Esto conlleva a considerar nuevas carreras profesionales y especialidades al sistema de asimilación, lo cual significa que, progresivamente los hospitales militares están militarizando al personal, jerarquizándolo de una manera directa vertical.

El personal civil profesional y técnico, se rige por normas laborales específicas que lo favorecen como tal, ya que están sujetos a Leyes expresas por carrera profesional o tienen la oportunidad de sindicalizarse, sin embargo, se comprometen con los ideales de la organización, pues el arraigo es muy fuerte debido al alto índice de personal familiarizado con la institución.

El personal asistencial del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú es de aproximadamente 1,800 personas entre personal profesional, técnico y auxiliar y, 250 personal Administrativo. El personal destacado al Departamento de Gerontología y Geriátrica fluctúa entre 48 a 52 personas.

Como parte de la investigación sobre cultura organizacional, Montaña y Torres (2015) determinaron cuatro elementos guía:

1. “La cultura existe.
2. Las culturas son inherentemente difusas puesto que incorporan paradojas, contradicciones, ambigüedades y confusiones.
3. La cultura organizacional es socialmente construida, basada en el intercambio de experiencias.
4. La cultura de las organizaciones es única, maleable y sujeta a cambios continuos”. (Montaña y Torres, 2015, p. 65)

Cada institución militar tiene su propia cultura, diferente a la de otros ejércitos, manifiesta Kier (1995), sin embargo, la cultura de una organización militar no equivale necesariamente a lo que se entiende como el ‘carácter nacional’. Las instituciones militares pueden reflejar algunos aspectos de la cultura de la sociedad civil pero los ejércitos, al ser en algunos casos ‘organizaciones totales’, desplazan ciertos valores sociales y potencian otros. (Jordan, 2015, p. 24).

Hodge, Anthony y Gales (2003) señalan que, en el ámbito militar, la cultura organizativa incluye características observables e intangibles, como la arquitectura y decoración de los edificios, el modo de vestir de los miembros, los modelos de comportamiento, las reglas explícitas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias (Jordán, 2015, p. 22). Farrell y Terriff (2002) manifiestan que las transformaciones culturales, tanto de la sociedad como de sus élites, la institución militar, afectan sensiblemente a la innovación en los ejércitos, obligándolos a realizar cambios en su cultura, sea pre-planeados, como consecuencia de un shock externo o debido al contacto con otros ejércitos (Jordán, 2015, p. 22-23).

Florez en La educación militar en el Perú. El proceso educativo, los valores militares y la democracia (2005), así como Norma Fuller (2003) referida por Lourdes Hurtado Meza en Educación Militar en Democracia (2006), coinciden en que la formación militar es un proceso complejo, permanentemente expuesto a mensajes que van a

moldear la conducta y estructurar la personalidad social que la vida militar precisa. Este proceso educativo, de carácter formal, les permite adquirir una identidad corporativa y se acompaña de aspectos no formales con intensa carga simbólica. Es un proceso de re socialización, que presenta dos dimensiones, “la estructuración del sujeto militar y la formación de la identidad social del individuo militar”, donde la identificación del grupo militar, lo obliga a diferenciarse del civil (Florez, 2006, p. 113).

Frente a esta situación, debe considerarse la imagen que la sociedad tiene de los militares, Florez (2005) señala que los civiles critican a los militares por presentarse como una organización con privilegios diferenciados, pero a la vez los admira por la verticalidad de algunos de sus valores. En consecuencia, al personal civil de una institución militar, también se le ve como sujetos privilegiados.

El sistema cultural militar se basa en valores de disciplina y de identificación absoluta con la institución, adquiridos a lo largo de su formación, la respuesta inmediata durante una acción militar, no permite el razonamiento individual del subordinado, el superior decide, por tanto la orden se cumple “sin dudas ni murmuraciones”. (Florez, 2006, p. 145). Otros valores son la obediencia, el respeto a la jerarquía y la responsabilidad, así como la identificación con la institución que responde al “sentimiento que destaca la cultura militar como superior a la cultura no militar” (Florez, 2006, p. 146)

Estas identidades, al ser colectivas, originan sentimientos de alteridad, que generan desconfianza, sentimientos de superioridad y poca tolerancia por quienes no piensan o actúan como ellos, y que, aunados a los conceptos de disciplina, jerarquía y espíritu de cuerpo originan el llamado carácter militar. De otro lado, señala que, si bien la institución desarrolla sentimientos de unidad y camaradería, para promocionarse dentro de la carrera militar, se observa un alto nivel de competitividad, siendo la meritocracia, el criterio de ascenso más reconocido y existiendo otro aspecto subjetivo, “la vara” (Hurtado, 2006, p. 59). La calificación en el ámbito militar, es un proceso continuo, a medida que se asciende en grado, se asume mayor responsabilidad. Esto implica la preparación y entrenamiento constante, tanto en el ámbito civil como en el militar, adquiriendo destrezas sobre la base doctrinaria de la institución.

Otro aspecto interesante, también mencionado por Hurtado (2006) respecto al carácter militar, es la perspectiva del militar de carrera, formado en una escuela militar frente a un militar con formación universitaria que luego se asimiló a la institución. Para el

militar de carrera, el militar asimilado no tiene actitud de líder, cualidad que puede desarrollar pero no asumirá un comando, ya que no ha sido preparado para ello.

Entre los aspectos de la cultura militar propuesta por Agüero y cols. (2005), se considera:

- Alta calidad de las relaciones interpersonales: las relaciones entre superiores, pares y subordinados son positivas, con un alto nivel de confianza, respeto, trabajo en equipo y colaboración obteniéndose resultados óptimos a favor de la organización lo que facilita y permite la creatividad e iniciativa generándose relaciones de amistad y compañerismo entre colaboradores.
- Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución: Desde su ingreso, los colaboradores muestran altas expectativas por su estabilidad laboral, entusiasmo por la institución y su trabajo, alto nivel de realización en el trabajo y se muestran satisfechos e importantes por trabajar allí.
- Adecuada estructura y división de trabajo: Los colaboradores conocen sus funciones y responsabilidades laborales, respetándose el conducto regular y las órdenes que provienen del superior inmediato; la delegación de tareas se basa en la confianza y el nivel jerárquico.
- Sólidas políticas corporativas: la selección del personal se realiza con base en experiencia, capacidad intelectual y conocimientos. Se cuenta con políticas de evaluación del desempeño que consideran la calidad en el trabajo, los resultados, la iniciativa y la responsabilidad promoviendo ascensos, reconocimientos y bonificaciones. Los objetivos son claros y documentados, facilitan la organización estructural y la eficiencia. El salario es considerado importante y cuenta también con las políticas que le rigen.
- Condiciones y elementos de trabajo: la iluminación, ventilación, acceso a las instalaciones, así como su localización son buenas para facilitar el desempeño de todos los colaboradores. La tecnología de información es adecuada y actualizada, adoptando y adaptándose a los cambios tecnológicos

- Enfoque en eficiencia y productividad: Existe conciencia en los colaboradores de que con su trabajo aportan a la eficiencia y que cumplir con las normas y aportar a los objetivos de la empresa, es factor de éxito.
- Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación: la base se da desde el inicio del vínculo, conociéndose la filosofía, misión y objetivos. La información sobre la institución, sus estrategias y su desempeño es divulgada y conocida por los colaboradores, dándoles un alto sentido de pertenencia.

Es común que, en las relaciones militares, exista la creencia que “las órdenes se cumplen sin dudas ni murmuraciones”, por tanto, se debe ser inflexible, restrictivo y punitivo. Es frecuente escuchar que los militares de carrera por su formación y adoctrinamiento son autoritarios, pero en lo cotidiano, se reconoce, que el personal oficial asimilado (médicos, odontólogos y psicólogos) puede ser mucho más severo y exigente que los militares de carrera. Así como las Jefaturas civiles suelen ser más rígidas al impartir órdenes.

Un aspecto que permite al personal civil asistencial asimilar la cultura de la organización, es conocer la filosofía y valores institucionales, para este caso, de la Fuerza Aérea y del Hospital Central y asimilarlos como propios; si bien, el personal civil asistencial no recibe adoctrinamiento alguno ni entrenamiento específico, el contacto con personal militar en actividad y retiro, ha desarrollado actitudes y creencias que lo enriquecen, favoreciendo la identificación con la institución y fortaleciendo la cultura institucional del Departamento. Ritos como el rendir honores a la bandera, asumir el liderazgo (“el comando nunca muere”); actitudes sociales como el saludo con el uso del “mi” precediendo al grado y las atenciones personalizadas; actitudes laborales positivas, como el uso correcto del uniforme, la puntualidad, el cumplimiento de los reglamentos y plazos, o la permanencia en el puesto de trabajo, son muestra de esta identidad no explícita.

### **1.1.3. Identidad**

La identidad social, manifiesta Espinoza (2015), es el resultado de la autodefinición de pertenecer a un determinado grupo social; su valor radica en que ofrece información detallada sobre cómo sus miembros modelan sus actitudes, creencias,

valores, sentimientos y comportamientos en función de sus ideales y de los principios y visión que el líder les aporta. La identificación con el grupo hace que la identidad personal de los integrantes, se diluya en su identificación con el grupo, mostrando una disposición a pensar, sentir y actuar de acuerdo a los valores y objetivos compartidos más que de acuerdo a sus propios intereses personales.

Alvarez y col. (2014), mencionan que entre los factores que afectan la identificación con la organización, están el estatus, tamaño, semejanza y contexto. Con respecto al estatus dice, se prefieren organizaciones con un elevado nivel ya que se consigue crear una imagen positiva del grupo. El tamaño permite que los grupos pequeños fomentan tanto la identificación individual como la pertenencia al grupo, mientras que los de gran tamaño hacen que la distintividad individual quede de lado. La semejanza se refiere a que a mayor similitud percibida con el grupo, mayor identificación con el mismo. Por último, la identificación es dependiente del contexto.

Así también, continúan, la identificación organizacional presenta cuatro características clave. La primera, cuando el individuo se percibe a sí mismo enlazado con el grupo. La segunda, cuando el individuo es capaz de experimentar el éxito y el fracaso del grupo. La tercera, cuando la persona se identifica con los valores del grupo. Y la cuarta, cuando las personas suelen describirse a sí mismas con el concepto de pertenencia a un grupo haciendo referencia a su realidad social en la coexistencia con otros grupos.

En la Teoría de la Identidad Social del Liderazgo, la identidad y el liderazgo surgen como un proceso grupal “del grupo, para el grupo y por el grupo” (Espinoza, 2015, p.84). El líder es el miembro que mejor refleja los valores e ideales del grupo en un momento determinado y al cual los integrantes consideran el más competente para dirigirlos. Cuando las personas pertenecen a grupos diferentes aparece el liderazgo intergrupalo que fomenta la incorporación de valores y prácticas de cada uno de los grupos, asignándoles roles específicos según sus capacidades e intereses y destacando el hecho que todos son valiosos y esenciales para el meta-grupo o grupo mayor.

Zúñiga (2015) señala que además de la cultura dominante que expresa los valores fundamentales que comparten los miembros de la organización, coexisten diversas subculturas reconocidas por pequeños grupos de personas. Le acompaña la endoculturización, un proceso de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente, donde el grupo de más edad “incita, induce y obliga” a los más jóvenes, por

medio de un sistema de premios y castigos, a adoptar comportamientos tradicionales. (Aznar, 2017, p. 10) De esta manera, surge la subcultura militar como una cultura corporativa que incorpora su propio sistema de valores, creencias y filosofía. Otros procesos de transformación suelen ser más lentos y generan diferencias con la sociedad civil.

En las organizaciones militares, refiere Aznar (2017), el uniforme implica un compromiso público con una serie de valores que liga a la persona a un ideal, “obliga a una conducta y muestra un sincero compromiso con un credo. Llevar uniforme es una responsabilidad. Es solo un símbolo, pero pretende ser una actitud, no es solo estética sino una ética” (Aznar, 2017, p. 13,14). De acuerdo con esta conceptualización, la cultura militar organizativa define un espacio común de relación que facilita la asimilación de la situación, su análisis, la decisión y su forma de comunicación militar. La cultura social fomenta las cualidades del líder estratégico que, alineados a los valores y la ética militar, permiten el nacimiento del líder táctico-operativo. Para afianzar su cultura y afirmar su imagen, los militares utilizan la comunicación, señala Hermes de Andrade (2018).

Sin embargo, hemos de resaltar el hecho que los profesionales de la salud, también tienen sus propios códigos que parten de la aplicación de normas sociolaborales como el uso del uniforme por profesión, la empatía manifestada, la adecuación de los horarios o turnos, o el lenguaje técnico, entre otros.

#### **1.1.4. Cooperación y Conflicto**

Los aspectos de cooperación y conflicto al interior de una organización se estudian dentro de un contexto y entorno definido, es así que el ambiente laboral, el entorno, se conjuga con el contexto para focalizar situaciones específicas y determinar las causas, características y consecuencias de las mismas en el personal.

La cooperación o conflicto presente en los servicios de salud, depende en alguna medida del número de profesionales que conforman el equipo, el número de profesiones o especialidades que integran estos, de las características de interacción entre ellos y de cómo la(s) jefatura(s) facilitan o interfieren la comunicación y las relaciones interpersonales de las personas. Otro factor inherente, es el espacio físico y los tiempos que comparten, que permite crear lazos, no solo laborales.



El Instituto Nacional de Calidad de Canadá (referido por Burton en 2004) citado por Nader, Peña y Sánchez (2014), estudió los ambientes de trabajo saludables desde una perspectiva holística, señalan que, al centrarse en las necesidades de sus integrantes, las gerencias, deben reconocer que la salud es una variable determinada por múltiples factores, con responsabilidades conjuntas de empleados y directores, y que las mejoras deben ser producto de evaluaciones constantes. Contempla tres elementos centrales para una institución saludable: ambiente físico adecuado y seguro, prácticas y estilos de vida saludables, y una cultura organizacional de apoyo y asistencia hacia sus integrantes (Nader et al. 2014, p.33).

Cruz (2000) referido por Arias Flores (2013) manifiesta que el conflicto es inherente al ser humano y sus características varían según la época histórica, la diferencia de los grupos, edad y sexo de los individuos, ocupación laboral, entre otros, siendo la causa más frecuente, la pugna por el poder. Refiriendo a Castrillón (1997) señala que los conflictos producen inseguridad, pérdida de la estabilidad emocional, alteran el clima propicio para la toma de decisiones y modifican la integración grupal. Indica que la insatisfacción por las condiciones de trabajo, mala comunicación, resentimiento o envidia produce evidentes dificultades en el trabajo en equipo limitando que los profesionales de la salud desempeñen sus tareas en forma competente.

Cecilio, citado por Parnov y col. (2012, p. 1), manifiesta que “la visión pluralista entiende el conflicto como algo inevitable dentro de las instituciones e indican la presencia de aspectos positivos y funcionales”. En la misma revisión, Farías señala que los hospitales son “espacios heterogéneos en los que interactúan diversos profesionales”, donde ante la necesidad de compartir espacios y realizar trabajo en equipo, surgen relaciones de poder, derivadas de “jerarquía, conflicto y alianzas”, las cuales pueden limitar la autonomía de los miembros del equipo.

Así también, Marquis y Huston, citados en el mismo documento, señalan que las “causas más comunes de conflictos institucionales son fallas de comunicación, deficiencia en la estructura institucional y problemas en el comportamiento individual”, y que además, entre otras causas de conflicto están la estructura física inadecuada o deficiente, falta de recursos económicos y equipos deteriorados o insuficientes.

#### **1.1.5. Motivación**

Herzberg, referido por Gutiérrez Melo (2014) y Zúñiga Tufiño (2015), manifiesta que la motivación para el trabajo nace de la voluntad de la persona y depende de dos factores relacionados: los factores higiénicos, o factores de insatisfacción y los factores motivacionales o factores de satisfacción. Los primeros, tienen la función de evitar la insatisfacción ya que su influencia no eleva la satisfacción de la personas en forma duradera pues están relacionados a factores externos a la persona y sus necesidades primarias. Los segundos, se refieren al perfil del puesto y las actividades relacionadas con él; están relacionados a las condiciones internas de la persona y conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal.

El estudio de la motivación extrínseca introduce la perspectiva conductista al estudio de la motivación, manifiesta Estrella Nieto (2016). Según este enfoque, el dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica por qué la gente va a trabajar, por qué hacen los deberes y por qué presentan una gran variedad de conductas. De otro lado, continúa Estrella Nieto, la conducta intrínsecamente motivada es aquella que se realiza únicamente por el interés y el placer de realizarla, basándose en una pequeña serie de necesidades psicológicas que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación.

Gutiérrez Melo (2014), de acuerdo con Hernández (2002) y Reeve (1994), señala que la conducta abierta, los procesos fisiológicos y el autoinforme miden la motivación. Así, la conducta abierta se mide como resultado de la observación sistemática del actuar de los sujetos. Los procesos fisiológicos se calculan a través de diversos parámetros neuronales y hormonales y los autoinformes se miden por medio de entrevistas o cuestionarios.

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que los efectos en el comportamiento de los empleados y el desempeño permiten:

- Conocer la cultura de la organización a fin que los empleados comprendan la historia de la empresa y sus métodos actuales de operación.
- Favorecer el compromiso con la filosofía y los valores de la empresa.
- Servir como mecanismo de control para canalizar conductas deseadas y alejar las que no se desean.

- Relacionar de forma directa la mayor productividad y efectividad de cada uno.

#### **1.1.6. Satisfacción Laboral**

Seashore, y Taver (1975) referidos por Álvarez, y col. en el 2014, mencionan tres puntos de vista prácticos respecto a la conceptualización de la satisfacción laboral. En primer lugar, lo señalan como un importante pilar de la sociedad. En segundo, como un indicador importante de la evolución de una organización. Y, por último, que la satisfacción es un predictor del comportamiento organizativo y es un buen referente para planes futuros.

De otro lado, según comenta Arana Morales (2016), en la literatura especializada no existe una definición unitaria respecto al concepto de satisfacción laboral. Es así que, la satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables, encontrándose correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y buen estado de ánimo general, así como actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica.

Por tanto, la Satisfacción Laboral es uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral, permite estudiar en qué medida son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste se siente realizado en lo social, personal, económico o laboral. De otro lado, manifiesta Cantera López (1988) la insatisfacción actúa como detonante de alteraciones psicosomáticas y puede llegar a producir tensión e incluso enfermedad. Como factor de conducta, la insatisfacción en el empleo mantiene relación positiva con algunos criterios de funcionamiento organizacional tales como la rotación y el absentismo -ambos por separado- así como con los retrasos y los despidos o terminaciones de contrato.

Gutiérrez Melo (2015), citando a Maslow (1991), señala que el ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, dado que tan pronto se satisface una necesidad, en seguida surge otra. Así también, Zúñiga (2015) señala que, la jerarquía no debe ser rígida. Las necesidades de existencia (E), se refieren al bienestar físico (necesidades fisiológicas y de seguridad según Maslow); las necesidades de relaciones (R) se refieren al deseo de interacción con otras personas (categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de Maslow); y las

necesidades de crecimiento (C), se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal (componentes intrínsecos de la necesidad de estima y de autorrealización de Maslow).

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado en que tanto el puesto como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos, manifiesta Estrella Nieto (2016). Puesto que gran parte de la motivación en un individuo es inconsciente, este no evidencia claramente todas sus necesidades, por lo tanto es muy difícil que las pueda determinar con precisión. Señala además que, los deseos, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarán satisfacción. En ese sentido, la mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implican el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas, con la intención de mejorar la satisfacción del empleado, a fin de tener una productividad alta e incrementarla, siendo éste el objetivo que persiguen las empresas modernas, reitera Estrella Nieto.

Grawitch et al. (2006), citado por Nader, Peña y Sánchez (2014), diseñaron el modelo PATH (Practices for the Achievement of Total Health) el cual contempla 5 categorías diferentes de prácticas organizacionales que llevan al bienestar de los asociados y a mejoras organizacionales. Estas categorías son: balance entre vida laboral y extra laboral, crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, reconocimiento e involucramiento de los trabajadores. Mencionan también a Dejoy y Wilson (2009) quienes diseñaron un modelo con cinco grandes dimensiones: la primera incluye los atributos generales de la organización (valores, creencias, prácticas y políticas); la segunda contempla el clima organizacional, entendido como las relaciones interpersonales que se dan en el interior de la institución; la tercera referida al diseño del trabajo, en el que se destacan las exigencias que implican las tareas diarias; la cuarta dimensión involucra el análisis del futuro del trabajo en términos de equidad y desarrollo de carrera; mientras que la última se denominó ajuste psicológico al trabajo.

Hacia el 2009, Robbins propone una estructura teórica de los comportamientos, misma que es utilizada hasta el presente. Los organiza en dos dimensiones contrapuestas de satisfacción e insatisfacción: constructiva/destructiva y activa/pasiva, estudia además las consecuencias de la insatisfacción, desarrollando una serie de conceptos respecto de las actitudes hacia el trabajo:

- Satisfacción en el trabajo: sensación positiva sobre el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características.
- Involucramiento en el trabajo: mide el grado en que una persona se identifica con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.
- Compromiso organizacional: grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella por medio de tres componentes:
  - Compromiso afectivo: carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
  - Compromiso para continuar: valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.
  - Compromiso normativo: obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.
- Percepción del apoyo organizacional: grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
- Identificación del empleado: involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.

Cualquier cambio en la organización afecta en alguna medida los criterios de Satisfacción Laboral; en ese sentido, el enfoque de Mendez Álvarez citado por Montaña Rey y Torres Reyes (2015), coincidiría en algunos aspectos con la cultura organizacional del Departamento de Gerontología y Geriátrica del HCFAP. Ellos refieren que se observa una permanente comunicación de los lineamientos estratégicos al personal a fin de cumplir las metas propuestas, se les responsabiliza de la ejecución de sus tareas con el fin de promover el mejoramiento continuo y lograr mayor eficiencia y productividad, además de que la autoridad es aceptada de manera formal e irrestricta. La institución está preparada para el cambio, sin embargo, contrario a la propuesta, si bien la institución procura la optimización de los recursos, se tiene dificultades para otorgar capacitación permanente a los colaboradores en temas afines a sus funciones.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) exponen cinco Modelos teóricos que explican la Satisfacción en el trabajo:

1. Teoría de Higiene-Motivacional, propone que la presencia de algunos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores fuente de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Y, los factores ausentes, fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).
2. Teoría del Ajuste en el trabajo, señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes, 1994). El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito y reciba los reconocimientos esperados.
3. Teoría de la discrepancia, sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Así como la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968).
4. Teoría de la satisfacción por facetas, manifiesta que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente (Lawler, 1973). La cantidad que debería ser recibida resulta de la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y de las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida proviene de la percepción de los resultados de los otros, y de los resultados efectivamente recibidos por el individuo.

5. Teoría de los eventos situacionales, sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados *características situacionales* y *eventos situacionales* (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión), mientras que los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

Robbins (2009) señala que existen dos enfoques de medición utilizados con mayor frecuencia, una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El método de calificación global única consiste en pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente: “Si considera todo lo que involucra, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?” El otro enfoque –la suma de facetas del trabajo– es más sofisticado. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.

Entre los resultados específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo según Robbins (2009), tenemos:

1. Satisfacción en el trabajo y el desempeño en este: las empresas con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces.
2. La satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable de los empleados: empleados satisfechos desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas ayudando a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto.
3. Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente: empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes, suelen ser amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes y como están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado.

4. La satisfacción en el trabajo y el ausentismo: existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo.
5. La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados: la satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo.
6. La satisfacción en el empleo y la desviación en el sitio de trabajo: la insatisfacción en el trabajo predice comportamientos específicos, indicadores de un síndrome más amplio que llamado comportamiento desviado en el lugar de trabajo (o apatía de los empleados)

Herrera y Rico en 1981, mencionado por Gutiérrez (2014), manifiestan que entre los factores de higiene o factores de no-insatisfacción identificados podemos encontrar las políticas de la compañía, la supervisión técnica, las condiciones físicas de trabajo, ambientales y de configuración del trabajo, el salario y las relaciones con las demás personas. Así mismo señala que, los factores de motivación o factores de satisfacción, son intrínsecos al trabajo e inciden directamente en la motivación, enriqueciéndola a través del trabajo en sí mismo, del reconocimiento a la labor realizada, fomentando la autorrealización, la posibilidad de avance y capacitación profesional y la asignación de grados crecientes de responsabilidad.

Para López (2005), citado por Tinoco (2014) y Beltrán (2014), la satisfacción laboral implica una actitud, o un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influyen de manera significativa en los comportamientos y en los resultados. Añade que la satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresadas en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra.

Robbins (2009) menciona que las actitudes son “enunciados de evaluación – favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos”, reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Señala además que, las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento y que éstas, presentan dos componentes principales, el componente cognitivo, que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas y el componente afectivo, que es el elemento emocional o sentimental de una actitud.



Por su parte, Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) refieren que una actitud es una tendencia persistente a sentir y comportarse en cierta forma hacia algún objeto siendo un proceso cognitivo completo que tiene tres características básicas: persiste a menos que se haga algo para cambiarla, varía a lo largo de una escala de muy favorable a muy desfavorable, y se dirige hacia un objeto por el que una persona tiene sentimientos y creencias. Las actitudes tienen tres componentes básicos: el emocional, que son los sentimientos o el afecto de la persona hacia un objeto; el informativo, que son las creencias y la información que una persona tiene sobre el objeto; y el comportamiento, que consiste en las tendencias de una persona a comportarse de una manera específica hacia un objeto.

La motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y es una característica casi universal de prácticamente todos los seres vivos. Por otro lado, para determinar la satisfacción laboral, Davis y Newstrom (2003) citados por Arana (2016), manifiestan que su medición pueda adoptar dos enfoques: global o multidimensional. En el enfoque global la medición pasa por alto algunas claves ocultas; mientras que en las dimensionalidad los estudios se concentran en la naturaleza del puesto y en el contexto del mismo (organización en su conjunto). Complementa su cita con Luthans (2008) quien afirma que existen tres dimensiones que se aceptan generalmente: (a) la satisfacción laboral es una respuesta emocional a una situación de trabajo; (b) la satisfacción laboral se determina en función de las expectativas satisfechas; y, (c) la satisfacción laboral representa varias actitudes relacionadas.

## **1.2. Investigaciones**

**Chiang Vega, María Margarita; Salazar Botello, Mauricio; Martín Rodrigo, Maria José; y Núñez Partido, Antonio (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Revista Salud de los Trabajadores / Volumen 19 N° 1 / Enero - Junio 2011**

Realizaron un estudio empírico transversal en una muestra compuesta por 1.239 trabajadores de tres hospitales públicos para lo cual utilizaron cuestionarios de clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y de satisfacción laboral (satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con su trabajo, satisfacción con las

oportunidades de desarrollo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento) adaptado, desarrollado y validado. Los resultados mostraron que en las dimensiones de las dos variables, no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los tres hospitales. Respecto a las correlaciones, comparando ambas muestras, en hospitales de alta y baja complejidad, se observó que las relaciones más altas se dan entre la dimensión de satisfacción laboral con la relación con el jefe y las dimensiones de clima organizacional Apoyo e Innovación, respectivamente. La intensidad de las relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral del hospital de alta complejidad no coinciden con la intensidad de los hospitales de baja complejidad.

**Noguera Arzamendia Jacinto Rafael, Samudio Margarita (2014). Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. Memoria Institucional de Investigación en Ciencias de la Salud, Vol. 12(1) junio 2014: 14-25. [scielo.iics.una.py/pdf/iics/v12n1/v12n1a04.pdf](http://scielo.iics.una.py/pdf/iics/v12n1/v12n1a04.pdf)**

Estudio realizado en el 2012, cuyo objetivo fue identificar las percepciones del personal sanitario y administrativo respecto al clima organizacional en sus diversas dimensiones en el Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay, estudios poco frecuente en este tipo de hospitales. El diseño del estudio fue observacional descriptivo de corte transversal con componente analítico, con muestreo no probabilístico por conveniencia de 226 trabajadores del Hospital Militar Central de Asunción, Paraguay. La población incluida en el estudio fueron personal médico, enfermería, técnico superior, auxiliar de enfermería, paramédico y administrativo con un año de antigüedad en el centro asistencial. La recolección de los datos se realizó mediante una encuesta autoadministrada, utilizándose el cuestionario recomendado por la OPS “Inventario de clima organizacional”, que consta de 80 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, además de datos socio-demográficos y laborales del personal. Los resultados mostraron niveles insatisfactorios en todas las dimensiones estudiadas relacionadas al clima organizacional en el personal del Hospital Militar. El 55% del personal encuestado declaró nivel de insatisfacción en la dimensión motivación, en la dimensión reciprocidad 53% y en participación 32%, además hubo un alto porcentaje de riesgo de insatisfacción (83%) en liderazgo y en participación (68%).

**Manosalvas Vaca, Carlos Aníbal, Manosalvas Vaca, Luis Oswaldo; y Nieves Quintero, Jorge (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister Nº. 26, enero-junio 2015, pp. 5 - 15. ISSN 1692-0279.**

Se analizaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas. Se aplicó un Análisis de Componentes Principales y Factoriales Confirmatorios de los constructos, para verificar el modelo de medida del instrumento utilizado, así como, a través de Ecuaciones Estructurales se analizó la relación entre los constructos antes mencionados. Los resultados obtenidos demostraron que existió una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se presenta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones, comprobándose resultados de estudios similares previos. Los resultados mostraron una diferencia importante con el modelo utilizado para el levantamiento de los datos; pues, los ítems que medían cada una de las dimensiones del clima organizacional en el análisis de componentes no coincidieron con los del modelo utilizado. Con respecto a la satisfacción laboral, aunque los resultados obtenidos fueron similares al modelo de medición utilizado, hubo dos ítems que encajaban mejor en otra dimensión, por lo que recomendaron para futuras investigaciones, analizar profundamente cada uno de los ítems y su relación con las dimensiones de cada constructo. Además, sugieren replicar el estudio en otros contextos e incluir aspectos culturales que puedan, de alguna manera, influir en la relación de estos constructos y realizar estudios longitudinales para tratar de determinar alguna causalidad entre ambos constructos.

**Saldaña Labajos, Anabelba (2016). Clima laboral y satisfacción laboral en el profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016. Universidad Cesar Vallejo, escuela de posgrado repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8718/Saldaña\_LA.pdf?sequence=1**

Desarrolló un estudio de enfoque cuantitativo, básico, descriptivo transversal, de diseño no experimental y correlacional, siendo la población constituida por 60 profesionales de salud en emergencia del hospital nacional Sergio Enrique Bernales. Se utilizó una

encuesta y cuyo instrumento fue un cuestionario sobre clima laboral con 52 ítems y 9 dimensiones; y un cuestionario de satisfacción laboral con 36 ítems y 7 dimensiones. Los resultados mostraron que el clima laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016; presentándose un nivel de significancia calculada es  $p < .01$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,650, rechazándose la hipótesis nula.

**Valdez Antezana, Berleyn Kristel (2016). Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial de Jauja – periodo 2013. Universidad Ricardo Palma, Escuela de Posgrado. Lima, Perú, 2016.**

Tuvo como objetivo establecer la satisfacción laboral en los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial Jauja, para lo cual se realizó un estudio de diseño no experimental cuantitativo, descriptivo, transversal cuya población estuvo conformada por 173 trabajadores de Salud. La técnica fue la entrevista y el instrumento de tipo cuestionario de Font Roja - AP de satisfacción laboral que consta de 30 preguntas que se agrupan en 9 factores. Se concluyó que los profesionales de la salud se encontraban insatisfechos en general con respecto a su trabajo (media de 57.17, puntajes por debajo de 72).

Se determinó que, en general, los prestadores de servicios de salud se encuentran insatisfechos respecto a su trabajo y lo concerniente a él, sin embargo, muestran satisfacción con las capacitaciones recibidas y con su desempeño laboral. El nivel de satisfacción de acuerdo a las variables mostraron porcentajes bajos: 71,8% de los profesionales presentan insatisfacción específica, el 97,7% está insatisfecho con las actividades que realizan, 98,3% está insatisfecho con el reconocimiento de sus superiores y con su remuneración económica, de la misma forma el 57,5% de los trabajadores considera sentirse insatisfecho con las relaciones laborales, con las instalaciones y las condiciones del equipo e instrumental de los centros de salud y el 76,4% está satisfecho con las capacitaciones recibidas y con su desempeño laboral, siendo este uno de los objetivos con mayor puntuación alcanzada.

**Solís Chuquiyaui, Zenaida, (2017). Clima Organizacional en los Trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado, 2017.**

Realizó un estudio cualitativo etnográfico en el Hospital de Baja Complejidad Vitarte. La muestra se conformó por 20 participantes mediante un muestreo no probabilístico aleatorio intencionado, siendo 09 técnicas en enfermería, 03 auxiliares administrativos, 03 personal de vigilancia y 02 licenciadas en enfermería 01 personal médico pediatra, 01 asesora del seguro SIS, especialista profesional, y 01 asistente administrativo. Se aplicó entrevistas a profundidad, a través de las sub categorías orientadoras: Cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, para luego ser procesadas y analizadas mediante el software ATLAS.ti. Evidenció percepción favorable según la dimensión cultura organizacional, por la existencia de motivación e identificación hacia los objetivos institucionales, mediante la atención con calidad, solución de problemas con respeto, apoyo mutuo e inteligencia emocional. De otro lado, la dimensión diseño organizacional fue percibida como desfavorable a excepción de la sub dimensión comunicación (medianamente favorable), evidenciándose insatisfacción al estilo de mando autoritario. Así mismo, la dimensión potencial humano fue percibida como desfavorable debido a las recompensas injustas, carencia de estímulo para el espíritu innovador, tipo de liderazgo de rienda suelta en vez de participativo y la inoperancia de gestión para hacer cumplir las normas técnicas de salubridad laboral.

**Marín Samanez, Helen Stephani y Plasencia Medina, Maritza Dorila Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Horizonte médico, ISSN-e 2227-3530, ISSN 1727-558X, Vol. 17, Nº. 4 (octubre-diciembre), 2017, págs. 42-52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>.**

El objetivo del estudio fue establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú; determinar el nivel de motivación laboral del personal según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja. Se trató de un estudio descriptivo, observacional, transversal de tipo relacional. La muestra fue de 136 trabajadores quienes realizaron una encuesta autoaplicada entre los meses de febrero y junio del 2016. Se encontró que el nivel de motivación laboral fue "medianamente motivado" (49.3%). Respecto a los factores

higiénicos, los trabajadores resultaron medianamente motivados (46.3%), siendo los factores con mayores promedios globales las "Relaciones con el jefe" y las "Relaciones con los compañeros de trabajo", mientras que los de menor promedio fueron "Prestigio o status" y "Políticas y directrices de la organización". Respecto a los factores motivacionales, los trabajadores resultaron medianamente motivados (57.4%), siendo los factores con mayores promedios "El Trabajo en sí mismo como estímulo positivo" y "Responsabilidad", mientras que el de menor promedio fue: "Desarrollo profesional". El nivel de la satisfacción laboral fue "medianamente satisfecho" (56.6%), y el componente con mayor promedio global fue "Relación personal", mientras que los componentes con menores promedios globales fueron "Presión en el trabajo", "Variedad de la tarea" y "Distensión en el trabajo". El coeficiente de Spearman fue de 0.336 por lo que se aceptó que "a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú". Se concluyó que la relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva, el nivel de la motivación laboral fue "medianamente motivado" y el nivel de la satisfacción laboral fue "medianamente satisfecho".

**Alemán Jarquín, Juan Carlos (2017). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería de la Sala de Neonatología, Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños. Managua, Nicaragua junio 2017.**

Realizó una investigación de tipo descriptivo, de corte transversal, constituido por 27 personales de enfermería. Las variables por objetivo comprendieron; las características socio laborales, actitudes frente al puesto de trabajo y factores que determinan la satisfacción laboral. La fuente de información fue primaria para lo que se realizaron encuestas utilizando la técnica del auto llenado de manera anónima respondiendo 23 personas. Se determinó que el 69.6%, del personal de Enfermería encuestado se encuentra en el rango de menores de 30 años, predominando el sexo femenino con 74%. El personal Técnico superior y licenciatura fue en un 69.5%, 100% permanente, con respecto al tiempo de trabajo en el servicio la mayoría está en el rango de 1 a 5 años. El principal hallazgo del estudio fue que el mayor grado de satisfacción laboral del personal de Enfermería, estuvo relacionado con el desarrollo personal (52.2%de acuerdo y 39.1% muy de acuerdo), identidad de la tarea (39.1% se mostró muy de acuerdo con la tarea que realiza), autonomía en el desempeño (56.5% de acuerdo), ambiente de trabajo (56.5% respondió que está de acuerdo con el ambiente de trabajo donde realiza sus

actividades), pero no así con las consideraciones sobre el salario (43.5% muy desacuerdo) y sistema de incentivos (47.8% en desacuerdo).

**Escobar Taipe, Olga. Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Universidad Nacional del Centro del Perú. Escuela de Posgrado. Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración. Huancayo-Perú. 2017.**

Estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo una investigación de tipo explicativa correlacional. Se utilizó un cuestionario de cultura organizacional y motivación laboral de elaboración propia, los datos fueron procesados en IBM SPSS 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), con técnicas estadísticas del nivel explicativo correlacional. Los resultados del estudio demostraron que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica debido a que la Rho calculada fue de 0,869; se encontró además que la cultura organizacional se relaciona significativamente con las necesidades de protección y seguridad de la motivación laboral de los trabajadores (Rho calculada 0,755); la cultura organizacional se relaciona significativamente con las necesidades sociales y de pertenencia de la motivación laboral de los trabajadores (Rho calculada 0,709); la cultura organizacional se relaciona significativamente con las necesidades de autoestima de la motivación laboral de los trabajadores (Rho calculada 0,718) y la cultura organizacional se relaciona directa y significativamente con las necesidades de autorrealización de la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica (Rho calculada es 0,712).

### **1.3. Marco Conceptual**

#### **1.3.1. Cultura Organizacional**

“Conjunto de presunciones básicas que caracteriza a una organización, por medio de la cual esta enfrenta a factores internos o externos y que de alguna manera es enseñada, aprendida y aceptada por un grupo de individuos en una

organización. Una organización puede mostrar una cultura dominante, así como subculturas en algunas áreas o secciones. Se considera que la cultura de una organización tiene un impacto directo sobre su efectividad y rendimiento” (Valle Alvarez, A. T., 2017).

### 1.3.2. Dimensiones de La Cultura Organizacional

Las dimensiones de la Cultura Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. (R.M. N° 468-2011/ MINSa)

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

### 1.3.3. Satisfacción laboral

Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Las características personales determinan los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción, los aspectos de la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico delimitarán las expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, condicionarán los umbrales mencionados. (Locke, 1976, citado por Pérez y Fidalgo, 2009)



#### **1.3.4. Dimensiones que permiten medir la satisfacción laboral:**

- **Interacción con el Jefe Inmediato:** Referida a interacciones de los equipos en términos de líder- colaborador, direccionamiento, monitoreo y soporte a las actividades. (Encuesta de Satisfacción del Personal de Salud, 2002)
- **Oportunidades de progreso:** situaciones que puede aprovechar para superarse o acceder a otro nivel, expectativas de capacitación y desarrollo. (Encuesta de Satisfacción del Personal de Salud, 2002)

#### **1.3.5. Personal de Salud**

También llamado Recursos Humanos o Usuarios internos. Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios. Las personas no son recursos, sino que tienen recursos (conocimientos, valores, habilidades y experiencia para desarrollar sus acciones). Para el estudio de clima organizacional se considera a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización de salud seleccionada. (Ministerio de Salud, 2005)

En el caso de las instituciones castrenses, suele tomar la denominación de personal asistencial, civil o militar, según corresponda.

## **CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1. Planteamiento del Problema**

#### **2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

El Departamento de Gerontología y Geriatria del Hospital Central FAP inicia sus actividades como Servicio de Geriatria en dos Consultorios del Hospital Central, cuando en nuestro país, la Geriatria era una especialidad médica emergente. Por ser un Hospital Militar, la autoridad deriva desde el Alto Mando y jerárquicamente desciende en línea vertical a cada nivel de Comando. Si bien, en el Hospital, la máxima autoridad es el director, el Jefe de Departamento es quien la ejerce directamente sobre el equipo interdisciplinario.

La estructura orgánica del Departamento está diseñada para que cada nivel de atención o Sección, cuenta con un jefe médico geriatra apoyado por el equipo interdisciplinario (personal civil asistencial, profesional y técnico) que en el Organigrama estructural y funcional está ubicado en el nivel de Hospital de Día. Así mismo, cada grupo profesional cuenta con un Jefe de División los cuales periódicamente se reúnen con la Jefatura de Departamento para organizar las acciones del período asistencial.

Ante el crecimiento físico del Departamento y del número de profesionales y no habiendo un Médico Geriatra Asimilado de alto grado, jefaturaron sucesivamente tres Jefes Médicos no Geriatras Asimilados, Médicos Coroneles o Comandantes, quienes desconocían las características de la atención a la Persona Adulta Mayor limitando el accionar académico y administrativo del personal, destacando el término “productividad” como sinónimo de “calidad de atención”, además de “hacer seguimiento” a algunos profesionales para dar disposiciones punitivas. Estas condiciones laborales, favorecieron el descontento del personal, la conducta de los trabajadores se vio afectada donde la “orden” o el reconocimiento personal se limitaron a un grupo de personas. Si bien, las actividades de socialización se mantuvieron, no todo el personal participaba en forma voluntaria, lo que propició la salida de un alto número de profesionales de reconocida calidad asistencial y académica, tanto a otros Departamentos del Hospital Central como a Centros Asistenciales en busca de oportunidades de autonomía asistencial y académica y de mejora remunerativa.

Como resultado de esta situación, llegó un nuevo grupo de profesionales, jóvenes médicos geriatras y enfermeras, que inician su especialización en un clima asistencial y académico individualizado y desconociendo las características del trabajo en equipo propio de la Geriátrica, presentando superposición de funciones y acciones y por tanto se instala el intrusismo al interior del equipo. La Jefatura, en alguna medida por desconocimiento, propicia esta situación manteniendo el descontento y, aun cuando no se producen enfrentamientos directos, el espacio físico de cada grupo profesional refuerza el distanciamiento y aislamiento de los miembros del equipo. El concepto “antigüedad es clase”, en términos de ciencia y experiencia, es considerado obsoleto y desactualizado, aun cuando este personal, por ejercer docencia, se mantiene vigente y es vitrina académica fuera del Departamento, no siendo considerado dentro de los planes de capacitación del personal que llega.

Al asumir la Jefatura un Médico Geriatra Asimilado, retorna el término “calidad de servicio” en términos de atención con calidad y se hace explícita la necesidad de mejorar el “clima laboral” a través de la modernización de la cultura de la organización. Para este efecto, la Jefatura dispone la organización de actividades de sensibilización, motivación e integración del personal del Departamento a través de actividades recreacionales donde se trabajen las habilidades sociales del equipo. Las actividades académico asistenciales son limitadas y se mantienen individualizadas por grupo profesional.

Para este momento el personal ya llega a las 50 personas, siendo el Jefe, un Médico Geriatra Militar y su segundo, igualmente Médico Geriatra Militar, quienes facilitan la interacción del equipo retomando las actividades asistenciales, académico docente y sociales de integración.

Se retoma como característica del personal civil asistencial, profesional y técnico, la actitud de servicio y compromiso que se evidencia en la atención al usuario Adulto Mayor, donde todo el personal de salud se esmera en mantener altos niveles de calidad de atención con calidez, así como en las actividades para los pacientes, donde la organización y distribución del trabajo en equipo se fortalece para el buen fin propuesto, pero la comunicación al interior de los mismos suele tener una sensación de doble mensaje, mismo que ha sido captado por la Jefatura y obviamente preocupa.

Al margen de la comunicación interna formal, que se da al coordinar acciones específicas en la intervención de usuarios, es frecuente que el personal civil comente acerca de las situaciones laborales cotidianas. Entre los comentarios más frecuentes

encontramos las dificultades en la programación de turnos y horarios o vacaciones, las condiciones para el cumplimiento de actividades no asistenciales programadas, las oportunidades de capacitación, la recompensa por asumir Jefatura o el ascenso de nivel en la categoría profesional. También se menciona la experiencia profesional del equipo, la oportunidad para comunicar y colaborar, la identificación con la institución y los usuarios o los espacios y tiempos de uso terapéutico. En pocas oportunidades se comenta sobre la edad o el tiempo de servicio, y en grupos más pequeños e íntimos, se comparte situaciones de salud, problemática familiar o necesidades económicas.

Al interior del equipo interdisciplinario como organización se ha ido instalando la rutina, con personal antiguo un tanto indiferente y fatigado, sin espacios de comunicación interna informal, y por otro lado, ingreso de personal joven, motivado para el trabajo asistencial y la capacitación, pero aun falta de experiencia en el trabajo en equipo y con costumbres individualizadas, además de infraestructura que reclama mantenimiento con bajo presupuesto para resolver problemas inmediatos, desborda la sensación de pasividad y desmotivación, sin desmerecer el trabajo de la Jefatura que en ocasiones se le observa improvisada.

### **2.1.2. Antecedentes Teóricos**

Hernández, Méndez y Contreras (2014) citados por Carrillo (2016), manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional. Unesco (2002) citada por Villarreal (2012) define que la cultura es “el conjunto de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales distintivos de una sociedad o de un grupo social”, engloba aspectos relativos a los estilos de vida, las formas de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

En el 2006, Nader, Lupano y Castro señalan que existen dos tipos de cultura, la Cultura transaccional, donde las relaciones que predominan estas organizaciones son principalmente contractuales y, la Cultura transformacional, con organizaciones más flexibles, informales y dinámicas que alientan el trabajo en equipo y el crecimiento personal.

Para el 2009, Hellriegel y Slocum señalan que los Tipos de cultura organizacional son cuatro: la Cultura burocrática, la Cultura de Clan, la Cultura emprendedora y la Cultura de mercado. Chiavenato (2009) señala que existen aspectos formales o visibles

de la Cultura Organizacional relacionados con las operaciones y las tareas diarias, y que los aspectos informales y ocultos están relacionados a comportamientos afectivos y emocionales los que, los que Montaña y Torres (2015) determinan que están constituidos por valores, creencias y percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos.

Moreira (2016) sostiene que, si bien la cultura organizacional está fuertemente vinculada a la identidad de la organización, no significa que un empleado tenga su cultura totalmente remodelada por esta. Bello y Riveros (2011) señalan que los componentes de la Cultura organizacional según Schein son la autonomía individual, la estructura organizacional, el apoyo y la identidad, así como la recompensa al desempeño, la tolerancia al conflicto y al riesgo, los valores, mitos, ritos y ceremonias.

Gámez (2007), señala que la cultura se transmite a los empleados de diversas maneras como las historias, rituales, símbolos materiales y el lenguaje. Es así que, cada institución militar tiene su propia cultura, manifiesta Kier (1995) citado por Jordan (2015). Las instituciones militares reflejan aspectos de la cultura de la sociedad civil, pero los ejércitos, al ser en algunos casos 'organizaciones totales', desplazan ciertos valores sociales y potencian otros. Florez (2005), manifiesta que el proceso educativo militar formal, se acompaña de aspectos no formales con intensa carga simbólica, "la estructuración del sujeto militar" y la "formación de la identidad social del individuo militar", a fin de que la identificación con un grupo (el militar) requiere la diferenciación con el otro (el civil).

Los elementos que refuerzan la cultura organizacional según Belalcázar (2012), son el entorno, el sistema de valores de una organización, la forma histórica de su constitución y las funciones que cumple la cultura para la organización. Zúñiga (2015) aclara que la cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta; señala además que se debe tener claro el concepto de cultura dominante como expresión de los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y las subculturas que son mini culturas dentro de una organización.

Respecto al carácter militar, Hurtado (2006) señala que la perspectiva del militar "de carrera", formado en una escuela, difiere frente a un militar con formación universitaria que luego se asimiló a la institución. Para el militar "de carrera", el militar "asimilado" no tiene actitud de líder, por lo que no asumirá un comando, ya que no fue preparado para

ello. Destaca, además, que la inclusión de personal femenino, ha “suavizado” la imagen del personal militar.

En el ámbito militar, la cultura organizativa incluye características observables e intangibles. Entre las primeras se encuentra la arquitectura y decoración de los edificios, el modo de vestir de los miembros, los modelos de comportamiento, las reglas explícitas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. Farrell y Terriff (2002) citado por Jordán (2015) consideran que las transformaciones culturales, tanto de la cultura estratégica de la sociedad y de sus élites, como la cultura organizativa de la institución militar, afectan sensiblemente a la innovación en los ejércitos.

Aznar (2017) concuerda con Arthur Ferril en que la endoculturización es un proceso de aprendizaje donde una generación mayor induce a la generación más joven a adoptar los modos de comportamiento tradicional, sirviéndose de un sistema de premios y castigos lo que le da estabilidad a las formas militares, haciendo que los procesos de transformación sean más lentos, generando diferencias con la sociedad civil. La subcultura militar es una cultura corporativa ya que incorpora su propio sistema de valores, creencias y la filosofía a la organización.

Se presentan, según Gutiérrez Melo (2014), dos enfoques para abordar la cultura organizacional, un enfoque dominante (o *corporate culture*) donde la organización genera sus propias reglas, hábitos, visiones, lenguajes; y un enfoque de perspectiva crítica (o humanismo radical) que aporta lo que la constituye y fundamenta.

Respecto a la Identificación con el grupo, Alvarez y col. (2014) señalan que, la identificación organizacional presenta cuatro características clave: el individuo se percibe a sí mismo enlazado con el grupo; el individuo es capaz de experimentar el éxito y el fracaso del grupo; el individuo se identifica con los valores del grupo; y, el individuo crea el concepto de pertenencia a un grupo haciendo referencia a su realidad social en la coexistencia con otros grupos. La identificación con el grupo hace que sus miembros tengan valores, aspiraciones, objetivos y creencias compartidos, manifiesta Espinoza (2015). Su identidad personal se diluye en su identificación con el grupo, donde la motivación de las personas para trabajar en beneficio de su grupo y su disposición a seguir a su líder, depende directamente del grado en que se identifican con su grupo.

La Teoría de la Identidad Social del Liderazgo, según Espinoza (2015), conceptualiza el liderazgo como un proceso grupal que surge del grupo, para el grupo y por el grupo, donde el líder es un miembro más del grupo al que los integrantes

consideran como el más competente, este proceso se complica cuando dentro de la organización surgen liderazgos en los subgrupos. De otro lado, la Teoría del liderazgo transformacional señala la existencia del liderazgo transaccional, basado en el intercambio de recompensas y sanciones que el líder suministra a sus seguidores a cambio del apoyo y las conductas que éste les demanda en la ejecución de su labor, y el liderazgo transformacional que responde a cuatro tipos de conductas: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Aznar (2017), manifiesta que la cultura militar como cultura organizativa define un espacio de relación donde el uniforme implica un compromiso público con una serie de valores que liga a la persona a un ideal, obliga a una conducta y muestra un sincero compromiso con un credo. Similar concepción se evidencia en el personal de salud con el uso del uniforme. Señala además que la cultura social fomenta cualidades del líder estratégico, como la capacidad de negociación, la construcción de consensos o la comunicación, pero concordante a las Fuerzas Armadas se alineará con los valores y ética militar, permitiendo el nacimiento del líder táctico-operativo cuyos valores son la resolución, firmeza de carácter, valor físico, coraje, disciplina.

Gutiérrez (2014) citando a Hernández (2002) y Reeve (1994), señala que la conducta abierta, los procesos fisiológicos y el autoinforme miden la motivación. Los factores motivacionales, o de satisfacción, se refieren al perfil del puesto y las actividades relacionadas con él y se relacionan a las condiciones internas de la persona que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal; los factores higiénicos, o de insatisfacción, se relacionan a factores externos y las necesidades primarias de la persona.

Los ambientes de trabajo, según la tipología de Chiavenato (2009) son, el Ambiente homogéneo y estable, el Ambiente heterogéneo y estable, el Ambiente de trabajo homogéneo e inestable y el Ambiente de trabajo heterogéneo e inestable. Por otra parte, Nader, Peña y Sánchez (2014) plantean que la organización contempla 3 elementos centrales para ser una institución saludable: ambiente físico adecuado y seguro, prácticas y estilos de vida saludables, y una cultura organizacional de apoyo y asistencia hacia sus integrantes.

Arana (2016) señala que no existe una definición única en torno al concepto de satisfacción laboral; Davis y Newstrom (2003) citados por él, manifiestan que su medición puede adoptar un enfoque global o multidimensional y complementa con Luthans (2008)

quien afirma que existen tres dimensiones que generalmente se aceptan: (a) la satisfacción laboral es una respuesta emocional a una situación de trabajo; (b) la satisfacción laboral se determina en función de las expectativas satisfechas; y, (c) la satisfacción laboral representa varias actitudes relacionadas. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implican el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas, esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado, manifiesta Estrella Nieto (2016) siendo la satisfacción del empleado en el trabajo un pilar fundamental para tener una productividad alta y a su vez incrementarla.

Los componentes principales de las actitudes según Robbins (2009) son el los aspectos cognitivos, afectivos y del comportamiento, los cuales son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos y reflejan cómo se siente alguien respecto de algo; la labor que plantee retos mentales, las recompensas equitativas, las condiciones apropiadas de trabajo y los compañeros colaboradores son factores que conducen a niveles altos de satisfacción. Manifiesta que existe relación entre los resultados específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo con el desempeño en este, con el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR) de los empleados, con la satisfacción del cliente, con el ausentismo y con la rotación. La satisfacción en el trabajo, el involucramiento, el compromiso organizacional (con sus componentes afectivo, normativo y para continuar), la percepción del apoyo organizacional y la Identificación del empleado, son otras actitudes hacia el trabajo donde la estructura teórica permite organizar dos dimensiones de satisfacción e insatisfacción: constructiva/destructiva y activa/pasiva, además de comprender las consecuencias de la insatisfacción.

De otra parte, Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) señalan que los componentes emocional e informativo y el comportamiento, son posibles de ser medidos y presentan tres características básicas: (a) persiste a menos que se haga algo para cambiarla, (b) varía a lo largo de una escala de muy favorable a muy desfavorable, y (c) se dirige hacia un objeto por el que una persona tiene sentimientos y creencias. Así también refieren diversos Modelos teóricos que explican la Satisfacción en el trabajo como, la Teoría de Higiene-Motivacional, la Teoría del Ajuste en el trabajo, la Teoría de la discrepancia, la Teoría de la satisfacción por facetas, la Teoría de los eventos situacionales, entre otros.

Montaña y Torres (2015), refieren que se observa una permanente comunicación de los lineamientos estratégicos al personal a fin de cumplir las metas propuestas, se les responsabiliza de la ejecución de sus tareas con el fin de promover el mejoramiento



continuo y lograr mayor eficiencia y productividad, además de que la autoridad es aceptada de manera formal e irrestricta. La institución está preparada para el cambio, sin embargo, contrario a la propuesta, si bien la institución procura la optimización de los recursos, se tiene dificultades para otorgar capacitación permanente a los colaboradores en temas afines a sus funciones.

La Satisfacción Laboral es uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral. Se concibe como la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas sus aspiraciones de trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. A este respecto, un estado de necesidad lleva normalmente a la búsqueda de soluciones. De otro lado, manifiesta Cantera López (1988), la insatisfacción actúa como detonante de alteraciones psicosomáticas y puede llegar a producir tensión e incluso enfermedad.

### **2.1.3. Definición del Problema**

¿Cómo influye la cultura de la organización en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017?

#### **2.1.3.1. Problemas Específicos**

1. ¿Cómo influye la identidad con la organización en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017?
2. ¿Cómo influye el conflicto y cooperación en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017?
3. ¿Cómo influye la motivación en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017?

## **2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1. Finalidad**

El presente estudio tiene por finalidad identificar cómo la Cultura Organizacional del Departamento de Gerontología y Geriatria del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú influye en el nivel de satisfacción del personal civil asistencial que labora en él. Los resultados nos permitirán modificar, adaptar o mejorar las condiciones laborales y las relaciones personales entre los integrantes del equipo Geronto-geriátrico.

### **2.2.2. Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de la cultura de la organización en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriatria del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (HCFAP)-2017.

#### **2.2.2.2. Objetivos Específicos**

1. Determinar la influencia de la identidad con la organización en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.
2. Determinar la influencia del conflicto y cooperación con la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

3. Determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

### **2.2.3. Delimitación del Estudio**

El presente estudio se desarrolló con el personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriatria del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú (H.C.FAP) ubicado en el Edificio II del Hospital Central FAP durante los meses de enero y febrero del 2019.

### **2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio**

Se pretendió identificar en qué medida la identidad institucional, los conflictos y cooperación entre el personal así como la motivación influyeron en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriatria del Hospital Central FAP, institución militar, donde se observó que el arraigo de creencias y hábitos propios de la cultura militar, frecuentes en este entorno, suelen ser muy fuertes.

Entonces, al identificar los elementos de satisfacción o insatisfacción del personal, se sensibilizará a la Jefatura y al personal mismo para la mejora del clima organizacional y juntos se puedan formular estrategias motivacionales que fortalezcan los lazos institucionales y personales que brinden una mejor calidad de vida laboral a este personal.

## **2.3. Hipótesis y Variables**

### **2.3.1. Supuestos Teóricos**

Chiavenato, Idalberto en Administración de Recursos Humanos (2007) manifiesta que la cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y

colaborar con sus asociados, donde las organizaciones, como las personas, se caracterizan por tener culturas específicas y, al trabajar en ellas se asimila su filosofía corporativa de la misma manera que la organización se nutre de las actitudes y aspiraciones de los empleados. Compara a la cultura con un iceberg donde en la parte superior, se observan los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, como aspectos físicos, métodos y procedimientos o tecnologías; mientras que en la parte por debajo del agua se mantienen aspectos profundos, como las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura, difíciles de observar. El primer paso para el proceso de cambio organizacional es la identificación de los valores compartidos por lo que cuando un nuevo miembro ingresa a la organización será integrado a través del proceso de socialización.

La teoría de la responsabilidad compartida (Bland, 1999) referida por Malamud (2014) señala la importancia de la cooperación responsable entre líderes civiles y oficiales militares, donde la organización militar mantiene sus características disciplinarias, los roles definidos y el respeto de las jerarquías, integrando a civiles que trabajen como plantel administrativo y a civiles con vocación militar que formen parte de algunas operaciones sin que esto signifique perder su condición. Estas tendencias de mayor interpenetración civil-militar en el plano profesional son señal de flexibilidad y tienen como resultado la necesidad del trabajo conjunto entre ambas esferas, combinando instancias de decisión y ejecución de órdenes.

De acuerdo con la Escuela de Desarrollo de Herzberg, denominada Teoría Bifactorial de la Satisfacción (1959) existen dos grupos de factores de satisfacción relacionados al trabajo, los factores extrínsecos o higiénicos referidos a las condiciones de trabajo al interior de la propia organización (ambiente, condiciones laborales, relaciones con el jefe, con compañeros de trabajo, entre otros) y los factores intrínsecos o motivacionales relacionados a aspectos del trabajo en sí mismo (reconocimiento o desarrollo profesional, responsabilidad, oportunidad de crecimiento y autorrealización personal).

### **2.3.2. Hipótesis Principal y Específicas**

#### **2.3.2.1. Hipótesis Principal**

La cultura de la organización influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriátrica del HCFAP-2017.

### 2.3.2.2. Hipótesis Específicas

1. La identidad influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriátrica del HCFAP-2017.
2. Los conflictos y cooperación influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriátrica del HCFAP-2017.
3. La motivación influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriátrica del HCFAP-2017.

### 2.3.3. Variables e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V <sub>1</sub> . Cultura de la organización	1.1. Identidad	Nivel de identificación con la Institución Nivel de identificación con la Jefatura Nivel de identificación con los compañeros Nivel de identificación con el trabajo
	1.2. Conflicto y cooperación	Nivel de conflicto y cooperación con la Jefatura Nivel de conflicto y colaboración entre los compañeros

	1.3. Motivación	Nivel de motivación por la responsabilidad encomendada Nivel de motivación por las condiciones del ambiente de trabajo
V <sub>2</sub> . Satisfacción laboral	2.1. Interacción con jefe inmediato	Nivel de satisfacción con el Jefe inmediato
	2.2. Oportunidades de progreso	Nivel de satisfacción por el desarrollo personal Nivel de satisfacción por la jerarquía obtenida

### CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1. Población y Muestra

3.1.1. **La población** estuvo conformada por 52 personales de salud, personal civil asistencial, nombrado y contratado circulante, del Departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú que laboraron en el Departamento los años 2017 - 2018, contando previamente con la autorización de la institución.

3.1.2. **La muestra** fue intencional por conveniencia, conformada por 36 personales de salud, personal civil asistencial, nombrado y contratado, del Departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú que laboraron en el Departamento los años 2017 - 2018 y aceptaron participar en el presente estudio a través de la devolución de la Encuesta diseñada para el efecto.

### **3.2. Diseños utilizados en el estudio**

De tipo explicativo, método y diseño ex post facto, de corte transversal prospectivo

### **3.3. Técnica (s) e instrumento (s) de Recolección de Datos**

La técnica empleada para medir la cultura organizacional y como esta influye en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central FAP, fue la aplicación de una Encuesta auto-administrada validada por juicio de expertos.

El instrumento constó de dos partes. La primera, relacionada a la cultura organizacional presenta tres dimensiones: a) Identidad, b) Conflicto y Cooperación y c) Motivación, que brindan un conjunto de 40 preguntas. La segunda parte, dirigida a obtener información sobre la satisfacción laboral del personal, cuenta con 15 preguntas para dos dimensiones: a) Interacción con Jefe inmediato y b) Oportunidades de Progreso (Anexo 1).

El instrumento permitió obtener información del personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriátrica, acerca de la cultura organizacional y como esta influye en la satisfacción laboral, para lo cual cada pregunta fue valorada mediante la escala de Likert con cuatro alternativas jerarquizadas, que permiten dar una valoración en determinado rango.

### **3.4. Procesamiento de Datos**

#### **3.4.1. Proceso de validación del instrumento:**

Primero, se realizó el proceso de validación del instrumento que mide la cultura organizacional y como esta influye en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central de la FAP, mediante la validez de contenido, para ello, el instrumento se sometió a juicio de expertos (Anexo 2).

Posteriormente, se realizó la prueba del nivel de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. Esta prueba nos permite evaluar la homogeneidad o confiabilidad de las preguntas, este coeficiente toma valores entre 0 y 1, donde 0 significa que la confiabilidad es nula y 1 representa confiabilidad total. La ventaja de este coeficiente es que sólo se administra una vez, para lo cual se utilizó el programa SPSS versión 26. En esta investigación se evaluó la confiabilidad para cada dimensión de las encuestas utilizadas, obteniéndose una fiabilidad global de 0.872 y 0.7475 para cada variable, interpretándose como coeficientes de alta confiabilidad, ya que se acercan a 1, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar (Anexo 3).

El análisis de los datos se realizó después de obtener la información al aplicar las encuestas. Luego, se elaboraron los estadígrafos correspondientes a las variables en estudio y el análisis de las dimensiones por medio de un estudio estadístico. Finalmente se desarrolló el análisis de las hipótesis de acuerdo al tipo de estudio, para el análisis de las asociaciones entre las variables y su fundamento estadístico se utilizó la prueba no paramétrica rho de Spearman.



## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Presentación de Resultados

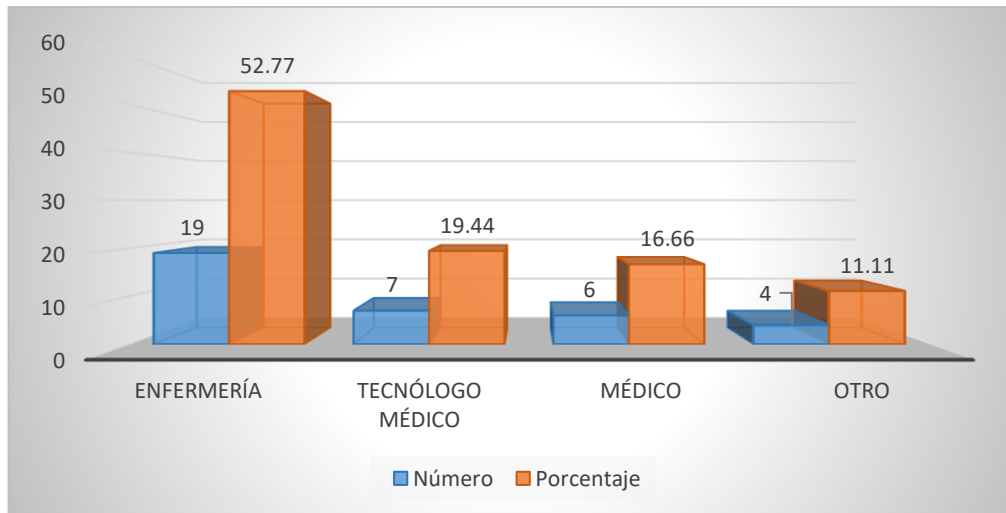
#### 4.1.1. Descripción general de la muestra

**Tabla N° 1**  
**GRUPO PROFESIONAL**

<b>GRUPO PROFESIONAL</b>		
	Frecuencia	%
Enfermería	19	52.77
Tecnólogo Médico	7	19.44
Médico	6	16.66
Otro	4	11.11
Total	36	100

En la Tabla N° 1, evidenciamos que el mayor número de personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriátrica encuestado está conformado por personal de Enfermería, tanto personal profesional como técnico (19) seguido por los Tecnólogos Médicos (7), los Médicos (6) y Otro, que corresponde a personal de Nutrición (profesional y técnico) y Técnico en Fisioterapia (4).

**Gráfico N° 1**  
**GRUPO PROFESIONAL**



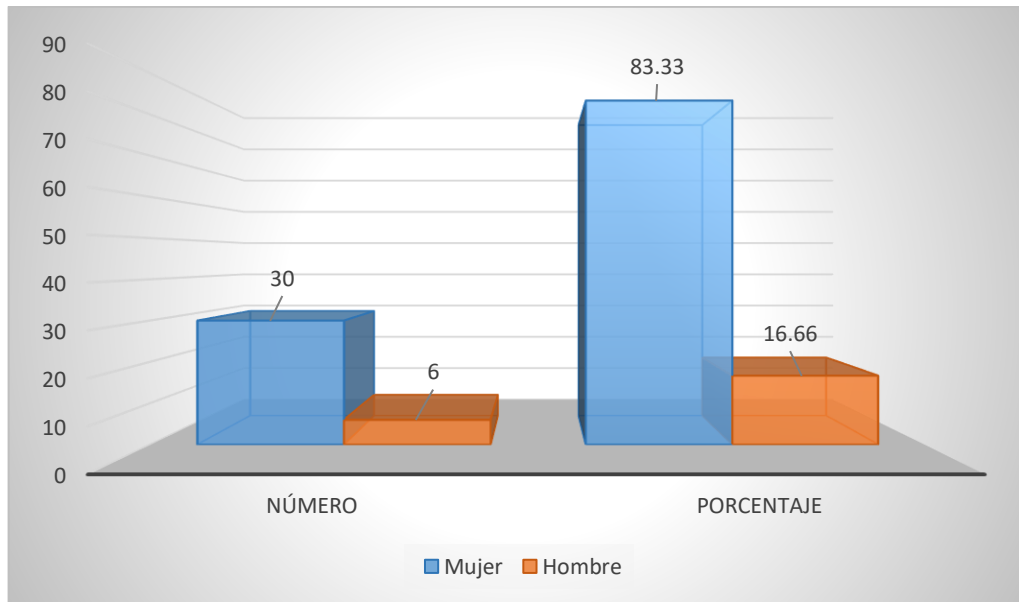
En el Gráfico N° 1 observamos que el mayor porcentaje de personal encuestado, 52.8%, pertenece a Enfermería, el 19.4 % al grupo de Tecnólogos Médicos, el 16.7% a Médicos y el 11.1% a Otros.

**Tabla N° 2**  
**SEXO**

SEXO		
	Frecuencia	%
Mujer	30	83.33
Hombre	6	16.66
Total	36	100

En la Tabla N° 2, apreciamos que el mayor número de personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriatria encuestado es femenino (N°=30), siendo los varones en menor número (N°=6).

**Gráfico N° 2**  
**SEXO**



En el Gráfico N° 2, se observa que el 83.3% de personal civil encuestado corresponde al género femenino mientras el 16.7% corresponde al género masculino.

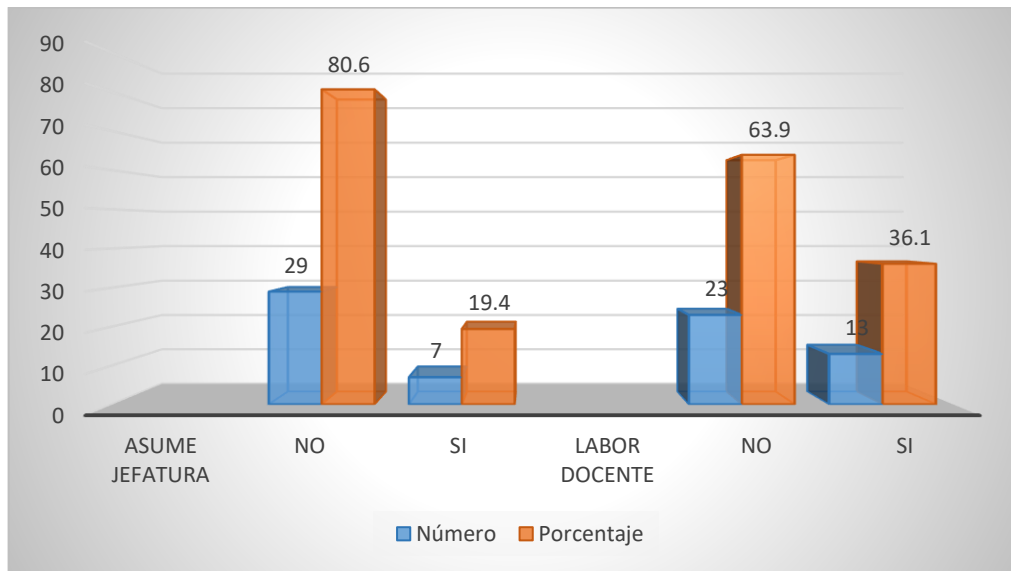
**Tabla N° 3**  
**PERSONAL QUE ASUME JEFATURA Y DESARROLLA LABOR DOCENTE**

ASUME JEFATURA			LABOR DOCENTE		
	Frecuencia	%		Frecuencia	%
No	29	80.6	No	23	63.9
Si	7	19.4	Si	13	36.1
Total	36	100	Total	36	100

En la Tabla N° 3 se observa que 7 personales encuestados asumen Jefatura (4 Médicos, 2 Tecnólogos Médicos y 1 Nutricionista), mientras que 13 personales realizan labor docente (5 Enfermeras, 4 Médicos y 4 Tecnólogos Médicos).

**Gráfico N° 3**

**PERSONAL QUE ASUME JEFATURA Y DESARROLLA LABOR DOCENTE**



En el Gráfico N° 3 observamos que el 19.4% asume Jefatura, así como el 36.1% realiza actividad docente.

**Tabla N° 4**  
**TIEMPO DE SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO Y SOLICITUD DE CAMBIO**

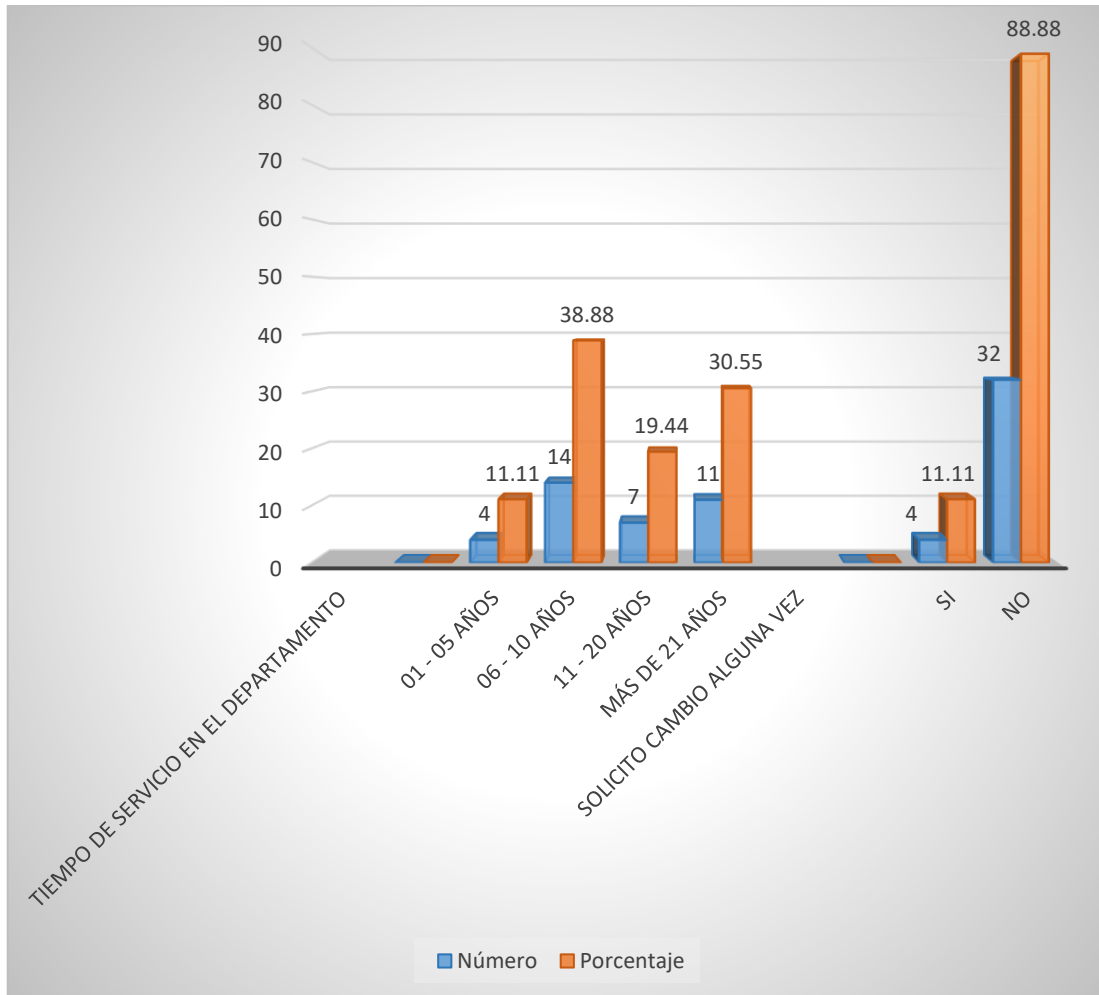
<b>TIEMPO QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO</b>		
	Frecuencia	%
01 - 05 años	4	11.11
06 - 10 años	14	38.88
11 - 20 años	7	19.44
Más de 21 años	11	30.55
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100</b>
<b>SOLICITO CAMBIO ALGUNA VEZ</b>		
	Frecuencia	%
Si	4	11.11
No	32	88.88
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

En la Tabla N° 4 se evidencia que 14 personales trabajan en el Departamento entre 06 y 10 años, seguidos por 11 personales que trabajan más de 21 años, 07 trabajan entre 11 y 20 años y 04 entre 01 y 05 años.

De estos, solo 04 personales solicitaron alguna vez su cambio, pero permanecieron en el Departamento, mientras que 32 nunca solicitaron cambiar de ubicación.

**Gráfico N° 4**

**TIEMPO DE SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO Y SOLICITUD DE CAMBIO**



En el Gráfico N° 4 se observa que el 38.9% trabaja entre 06 y 10 años en el Departamento de Gerontología y Geriátrica, mientras el 30.6% trabaja en este Departamento más de 21 años, el 19.4% lo hace entre 11 y 20 años y un 11.1% entre 01 y 05 años.

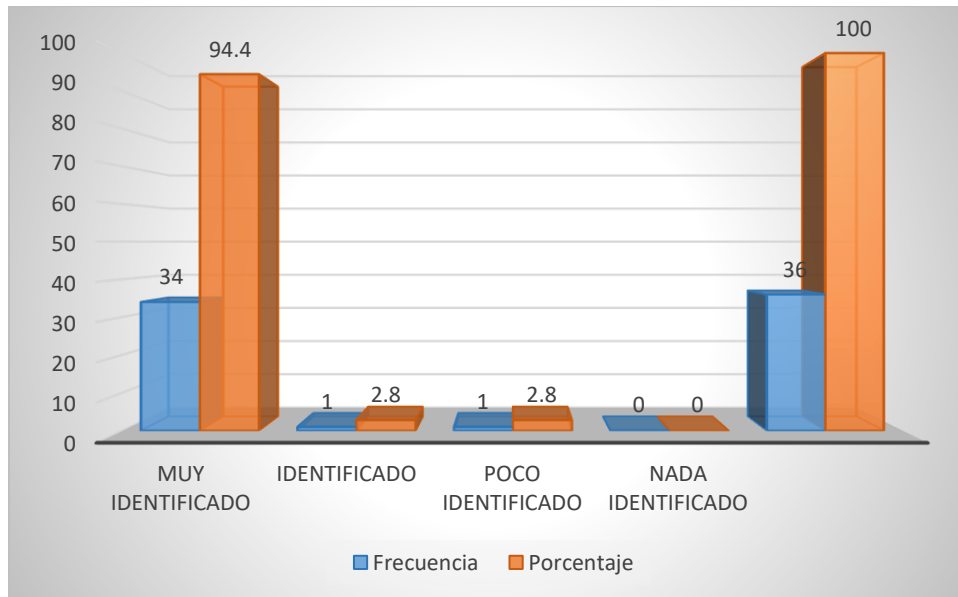
También observamos que el 88.9% nunca solicitó cambiar de ubicación, mientras que el 11.1% solicitó alguna vez su cambio de Departamento.

**Tabla N° 5**  
**IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL**

IDENTIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Muy identificado	34	94.4
Identificado	1	2.8
Poco identificado	1	2.8
Nada identificado	--	--
TOTAL	36	100

La Tabla N° 5 nos muestra el número de personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriátrica que se sienten muy identificados con la cultura organizacional. Así, observamos que 34 personales se muy identificados mientras uno se siente identificado y uno poco identificado.

**Gráfico N° 5**  
**IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL**



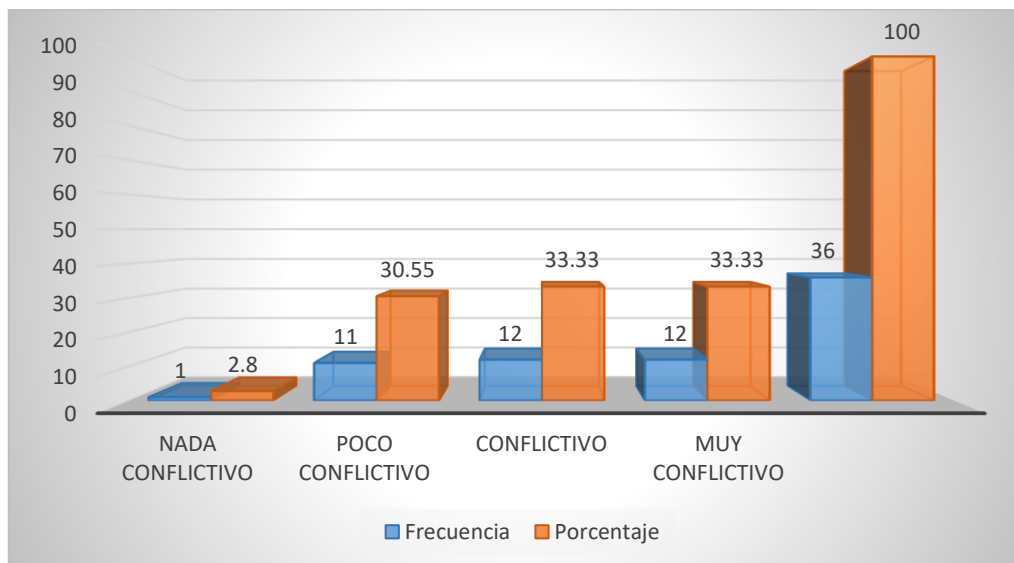
En este gráfico apreciamos que el 94.4% del personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriátrica se encuentra muy identificado con la cultura organizacional, mientras que el 2.8% se siente identificado y otro 2.8% poco identificado.

**Tabla N° 6**  
**CONFLICTO Y COOPERACIÓN DEL PERSONAL**

CONFLICTO Y COOPERACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Nada conflictivo	1	2.8
Poco conflictivo	11	30.55
Conflictivo	12	33.33
Muy conflictivo	12	33.33
TOTAL	36	100

La Tabla N° 6 nos presentan 1 personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriátrica que refiere presentar situaciones nada conflictivas y de cooperación con la Jefatura y entre compañeros, otros 11 manifestaron tener situaciones poco conflictivas, 12 conflictivas y 12 muy conflictivas.

**Gráfico N° 6**  
**CONFLICTO Y COOPERACIÓN DEL PERSONAL**





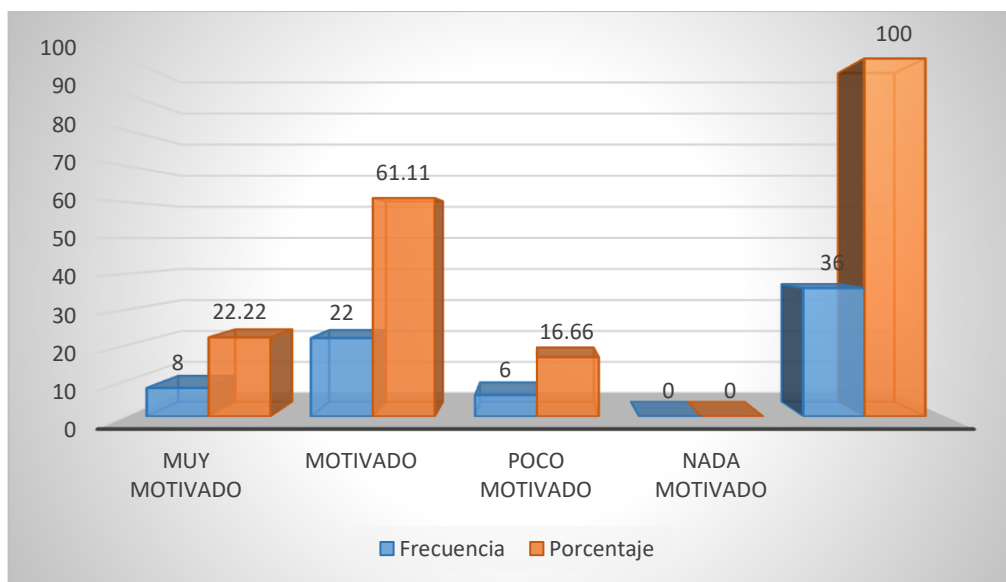
En el Gráfico N° 6 observamos que el 2.8% del personal civil asistencial refirieron presentar situaciones nada conflictivas y de cooperación con la Jefatura y entre compañeros, otros 30.55% manifestaron tener situaciones poco conflictivas, un 33.33% conflictivas y otro 33.33% muy conflictivas.

**Tabla N° 7**  
**MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

MOTIVACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Muy motivado	8	22.22
Motivado	22	61.11
Poco motivado	6	16.66
Nada motivado	--	--
TOTAL	36	100

La Tabla N° 7 nos presentan 22 personales civiles asistenciales que refieren estar motivados con la cultura organizacional del Departamento de Gerontología y Geriátrica, 8 refieren estar muy motivados y 6 poco motivado.

**Gráfico N° 7**  
**MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**



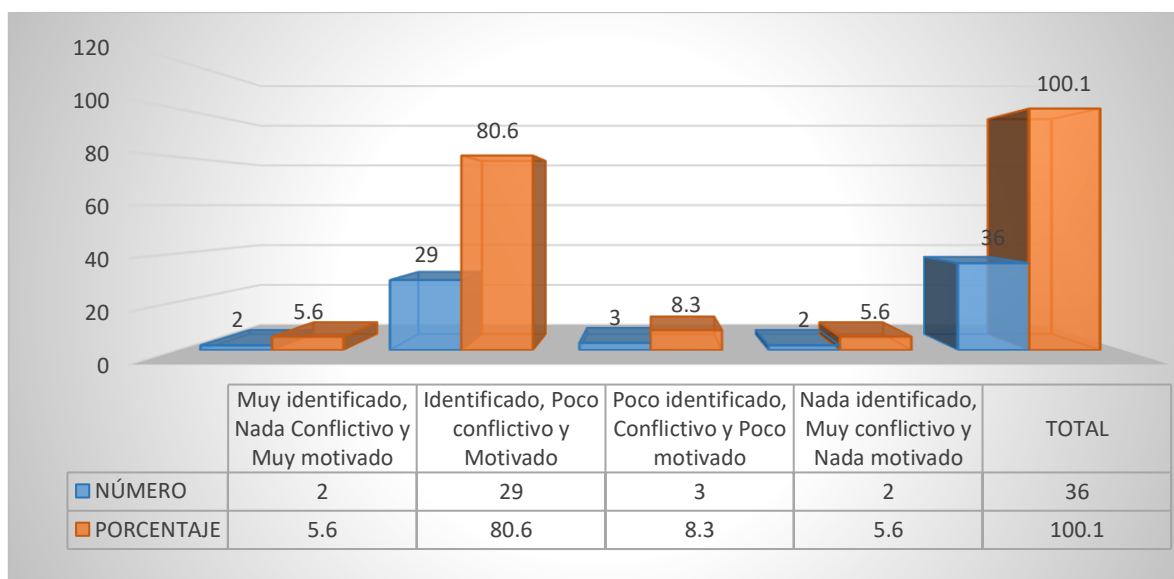
En el Gráfico N° 7 observamos que el 61.11% de personales civiles asistenciales refirieron estar motivados con la cultura organizacional del Departamento de Gerontología y Geriátría, el 22.22% refieren estar muy motivados y 16.66 poco motivado.

**Tabla N° 8**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**

CULTURA ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
Muy identificado, Nada Conflictivo y Muy motivado	2	5.6
Identificado, Poco conflictivo y Motivado	29	80.6
Poco identificado, Conflictivo y Poco motivado	3	8.3
Nada identificado, Muy conflictivo y Nada motivado	2	5.6
TOTAL	36	100

En la Tabla N° 8, asociando las tres dimensiones de la cultura organizacional, encontramos que 29 personal civil asistencial se sienten identificados, poco conflictuados y motivados; 3 personales se sienten poco identificado, conflictuados y poco motivados; 2 personales se sienten muy identificados, nada conflictuados y muy motivados y 2 más, nada identificado, muy conflictivo y nada motivado.

**Gráfico N° 8**  
**CULTURA DE LA ORGANIZACION**



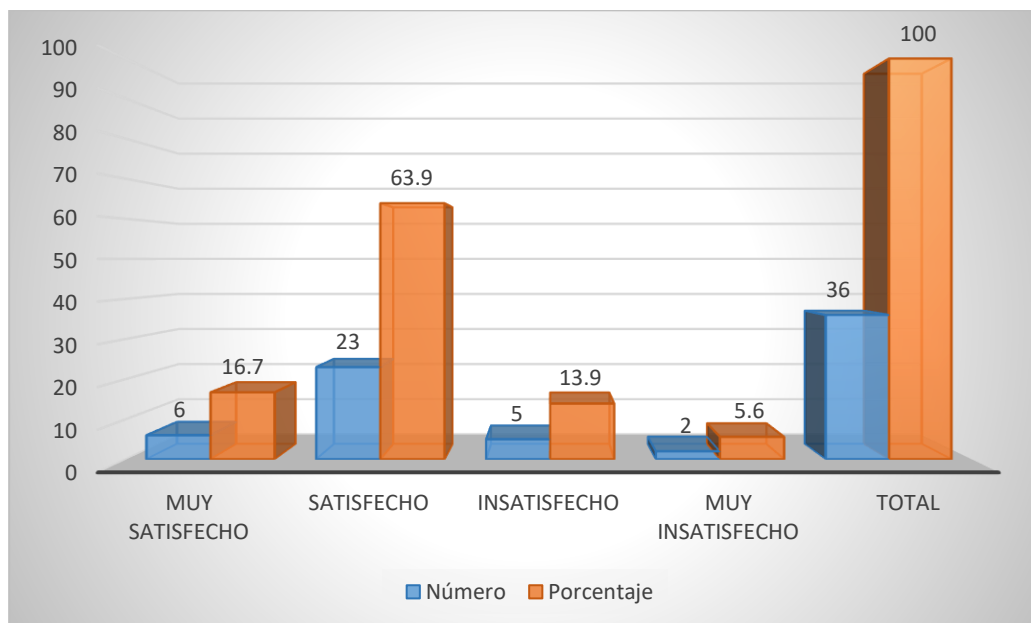
El Gráfico N° 8 reúne las tres dimensiones de la cultura organizacional del Departamento de Gerontología y Geriátrica observándose que el 80.6% se encuentra identificado, poco conflictivo y motivado. El 8.3% del personal se encuentra poco identificado, conflictivo y poco motivado. El 5.6% se encuentra muy identificado, nada conflictivo y muy motivado y otro 5.6% se encuentra nada identificado, muy conflictivo y nada motivado.

**Tabla N° 9**  
**SATISFACCION EN LA INTERACCION CON EL JEFE INMEDIATO**

SATISFACCION EN LA INTERACCION CON EL JEFE INMEDIATO	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	6	16.7
Satisfecho	23	63.9
Insatisfecho	5	13.9
Muy insatisfecho	2	5.6
TOTAL	36	100

La Tabla N° 9 muestra que 23 personales civiles asistenciales se encuentran satisfechos en la interacción con el jefe inmediato, 6 personales se encuentran muy satisfechos, 5 insatisfechos y 2 muy insatisfechos.

**Gráfico N° 9**  
**SATISFACCION EN LA INTERACCION CON EL JEFE INMEDIATO**



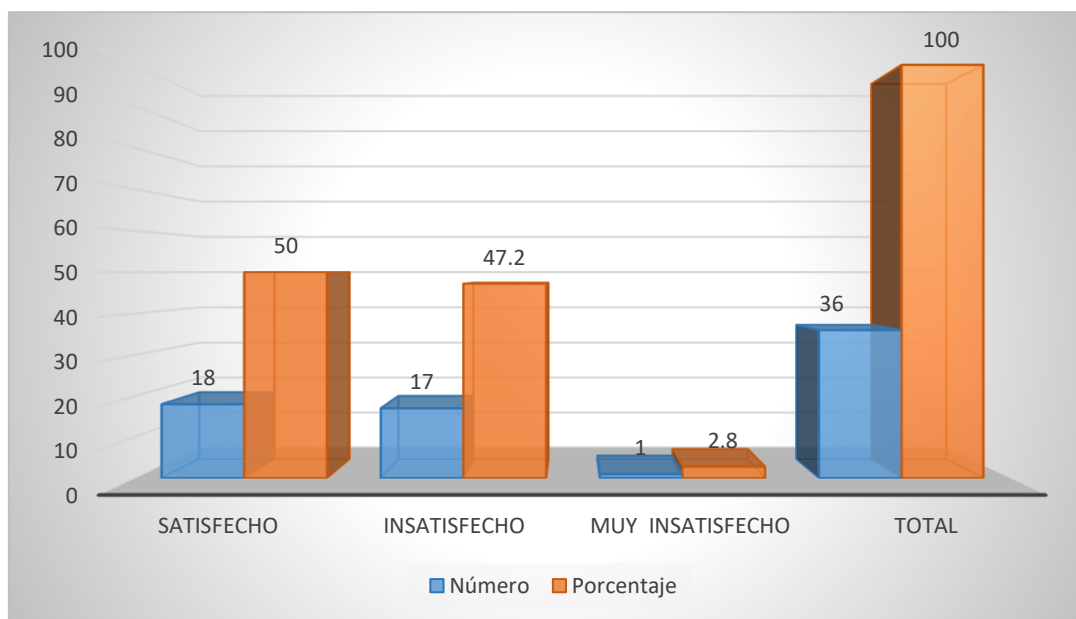
En el Gráfico N° 9 observamos que el 63.9% del personal civil asistencial se encuentra satisfecho, el 16.7% se encuentra muy satisfecho, el 13.9% insatisfecho y el 5.6% muy insatisfecho.

**Tabla N° 10**  
**SATISFACCION CON LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO**

SATISFACCION CON LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	18	50
Insatisfecho	17	47.2
Muy insatisfecho	1	2.8
TOTAL	36	100

En la Tabla N° 10, apreciamos que 18 personales civiles asistenciales se encuentran satisfechos con las oportunidades de progreso en el Departamento de Gerontología y Geriatria, 17 personales se encuentran insatisfechos y 1 muy insatisfecho.

**Gráfico N° 10**  
**SATISFACCION CON LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO**



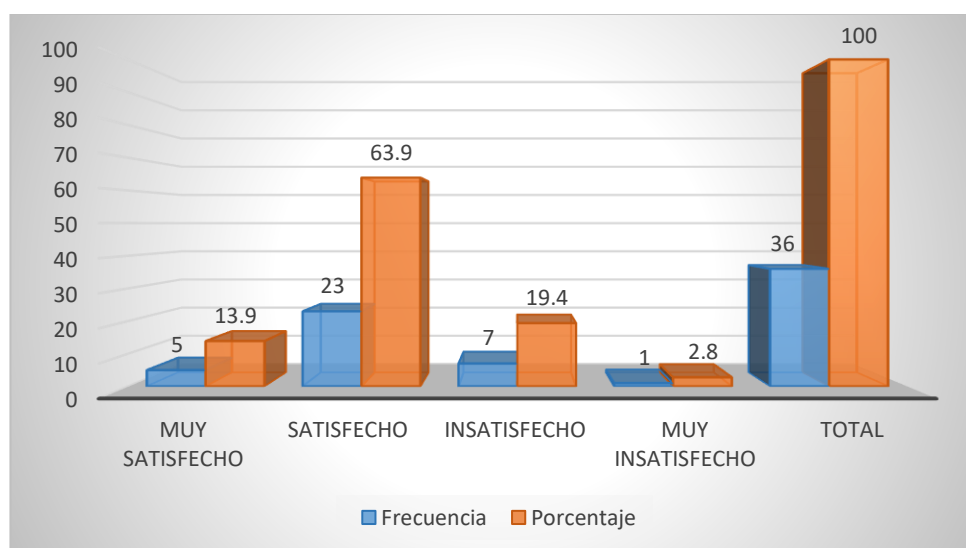
En el Gráfico N° 10, observamos que el 50% del personal civil asistencial se encuentra satisfecho con las oportunidades de progreso, mientras que el 47.2 se encuentra insatisfecho y el 2.8 muy insatisfecho.

**Tabla N° 11**  
**SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

SATISFACCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	5	13.9
Satisfecho	23	63.9
Insatisfecho	7	19.4
Muy insatisfecho	1	2.8
Total	36	100

En la Tabla N° 11, observamos que 23 personales civiles asistenciales se encuentran satisfechos con la cultura organizacional del Departamento de Gerontología y Geriatria, mientras que 5 se sienten muy satisfechos, 7 insatisfechos y 1 muy insatisfecho.

**Gráfico N° 11**  
**SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**



En el Gráfico N°11 observamos que el 77.8% del personal civil asistencial refirieron estar satisfechos (63.9%) y muy satisfechos (13.9%) con la cultura organizacional del Departamento de Gerontología y Geriatria, el 19.4% refirió estar insatisfecho y el 2.8% muy insatisfecho.

**Tabla N° 12**  
**IDENTIDAD Y SATISFACCION LABORAL**

IDENTIDAD	SATISFACCIÓN LABORAL				Total
	Muy insatisfecho	Insatisfecha	Satisfecha	Muy satisfecha	
Muy identificado	0	7	22	5	34
Identificado	0	0	1	0	1
Poco identificado	1	0	0	0	1
Total	1	7	23	5	36

La Tabla N° 12 nos permite determinar que de 34 personales civiles asistenciales muy identificados con la cultura organizacional del Departamento de Gerontología y Geriatria, 22 están satisfechos, 5 muy satisfechos y 7 insatisfechos. Se observa además que 1 personal identificado se encuentra satisfecho con la cultura organizacional y 1 personal poco identificado se encuentra muy insatisfecho.

**Tabla N° 13**  
**CONFLICTO Y COOPERACIÓN Y SATISFACCION LABORAL**

CONFLICTO Y COOPERACIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL				Total
	Muy insatisfecha	Insatisfecha	Satisfecha	Muy satisfecha	
Nada Conflictivo	0	0	0	1	1
Poco conflictivo	0	1	6	4	11
Conflictivo	0	3	9	0	12
Muy conflictivo	1	3	8	0	12
Total	1	7	23	5	36

En la Tabla N° 13 observamos que 1 personal civil asistencial encuentra la cultura organizacional nada conflictiva y se siente muy satisfecha; 11 personales, encuentran poco conflicto y de ellos, 6 están satisfechos, 4 muy satisfechos y 1 insatisfecho; de 12 personales que encuentran conflicto en la cultura organizacional, 9 están satisfechos y 3 insatisfechos; y de 12 personales que encuentran la cultura muy conflictiva, 8 están satisfechos, 3 insatisfechos y 1 muy insatisfecho.

**Tabla N° 14**  
**MOTIVACIÓN Y SATISFACCION LABORAL**

MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL				Total
	Muy insatisfecha	Insatisfecha	Satisfecha	Muy satisfecha	
Muy motivado	0	0	7	1	8
Motivado	0	4	14	4	22
Poco motivado	1	3	2	0	6
Total	1	7	23	5	36

En la tabla N° 14, podemos apreciar que de 22 personales civiles asistenciales motivados en el Departamento de Gerontología y Geriatría, 14 se encuentran satisfechos, 4 muy satisfechos y 4 insatisfechos por su cultura organizacional. Así también, de 8 personales muy motivados, 7 se encuentran satisfechos y 1 muy satisfecho; y de 6 personales poco motivados, 2 se encuentran satisfechos, 3 insatisfechos y 1 muy insatisfechos.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H<sub>0</sub>: La cultura de la organización no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriatría del HCFAP-2017.

H<sub>1</sub>: La cultura de la organización influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de salud del departamento de Gerontología y Geriatría del HCFAP-2017.

**Tabla N° 15**  
**CORRELACIÓN DE SPEARMAN DE CULTURA DE LA ORGANIZACION**  
**Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Satisfacc	Cultura
Rho de Spearman	Satisfacc	Coeficiente de correlación	1,000	,161
		Sig. (bilateral)	.	,347
		N	36	36
	Cultura	Coeficiente de correlación	,161	1,000
		Sig. (bilateral)	,347	.
		N	36	36

De los datos de la Tabla N° 15 podemos afirmar que la cultura de la organización no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de salud del Departamento de Gerontología y Geriatria del Hospital Central FAP, por lo que se acepta la hipótesis nula, ya que su significancia bilateral es mayor a 0.05, mostrando un coeficiente de correlación de 0.161, lo que significa que existe una correlación positiva muy baja entre las variables de estudio. Esta magnitud que se alcanza lleva a no aceptar que la cultura organizacional es determinante para explicar el comportamiento de la satisfacción laboral.

### **Hipótesis Específicas**

1. La identidad influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.



2. Los conflictos y cooperación influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.
3. La motivación influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

### Hipótesis específica 1.

H<sub>0</sub>: La identidad no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

H<sub>1</sub>: La identidad influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

**Tabla N° 16**

### **CORRELACIÓN ENTRE IDENTIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Gident	Gsatisf
Rho de Spearman	Gident	Coeficiente de correlación	1,000	,165
		Sig. (bilateral)	.	,336
		N	36	36
	Gsatisf	Coeficiente de correlación	,165	1,000
		Sig. (bilateral)	,336	.
		N	36	36

A un margen de error del 5% se concluye que existe una correlación positiva muy baja entre la identidad y la satisfacción laboral, (0.165 de coeficiente de Spearman), sin embargo, la magnitud que esta alcanza, no permite asegurar que es determinante para

explicar el comportamiento de la satisfacción laboral, por lo que se acepta la hipótesis nula: la identidad no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

Hipótesis específica 2.

H<sub>0</sub>: Los conflictos y cooperación no influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

H<sub>1</sub>: Los conflictos y cooperación influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

**Tabla N° 17**

**CORRELACIÓN ENTRE CONFLICTO Y COOPERACION Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Gcoco	Gsatisf
Rho de Spearman	Gcoco	Coeficiente de correlación	1,000	-,201
		Sig. (bilateral)	.	,239
		N	36	36
	Gsatisf	Coeficiente de correlación	-,201	1,000
		Sig. (bilateral)	,239	.
		N	36	36

Respecto a este componente de la cultura de la organización, se aprecia que en la prueba de hipótesis al nivel del 5%, se observa que existe correlación negativa baja entre el

conflicto y cooperación y la satisfacción laboral, (-0.201 de correlación Spearman), sin embargo, por la magnitud o grado de asociación que alcanza, no se puede asegurar que es determinante para explicar el comportamiento de la satisfacción laboral, por lo que se acepta la hipótesis nula: Los conflictos y cooperación no influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

Hipótesis específica 3.

H<sub>0</sub>: La motivación no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

H<sub>1</sub>: La motivación influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

**Tabla N° 18**

**CORRELACIÓN ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			Gmoti	Gsatisf
Rho de Spearman	Gmoti	Coeficiente de correlación	1,000	,269
		Sig. (bilateral)	.	,112
		N	36	36
	Gsatisf	Coeficiente de correlación	,269	1,000
		Sig. (bilateral)	,112	.
		N	36	36

En relación a este componente de la cultura de la organización, en la prueba de hipótesis al nivel del 5%, se observa que existe correlación positiva baja entre la motivación y la satisfacción laboral (0.269 de correlación de Spearman), y como en los casos anteriores, por el grado de asociación que alcanza, no se puede asegurar que es determinante para explicar el comportamiento de la satisfacción laboral por lo que se acepta la hipótesis nula: La motivación no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

### **4.3. Discusión de Resultados**

Los resultados obtenidos en Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica de Escobar Taípe (2017), demostraron que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica (Rho calculada 0,869) a diferencia de los resultados obtenidos en el presente estudio que muestran un coeficiente de correlación de 0.161 que evidencia una correlación positiva muy baja entre las variables de estudio.

En cuanto a la identidad, Alemán en “Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería de la Sala de Neonatología, Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños” (2017) encontró que el 39.1 % se mostró muy de acuerdo con la tarea que realiza (identidad de la tarea) y que el 56.5% está de acuerdo con el ambiente de trabajo donde realiza sus actividades, mientras que en el presente estudio el 94.4% del personal de salud se siente identificado con la institución, la jefatura, los compañeros y el trabajo.

La presencia de situaciones cooperativas o conflictivas son comunes en cualquier grupo humano, es así que en “Clima Organizacional en los Trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013”, Solís (2017) halló que la dimensión potencial humano fue percibida como desfavorable debido a las recompensas injustas, carencia de estímulo para el espíritu innovador, tipo de liderazgo, entre otros, al igual que en el presente estudio donde un 66.66% refirieron presentar situaciones conflictivas y muy conflictivas.

Respecto a la motivación, el presente estudio permitió determinar que el personal civil asistencial del Departamento de Gerontología y Geriatria se siente motivado (61.11%) y muy motivado (22.22%), con las responsabilidades encomendadas

y por las condiciones de trabajo, coincidiendo con Solís en “Clima Organizacional en los Trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013” (2017) quien encontró que existe motivación e identificación hacia los objetivos institucionales, a diferencia de lo hallado por Noguera en “Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. Memoria Institucional de Investigación en Ciencias de la Salud” (2014), donde el 55% del personal encuestado declaró nivel de insatisfacción en la dimensión motivación.

En el estudio realizado, asociando las tres dimensiones de la cultura organizacional, identidad, conflicto y cooperación y motivación, encontramos que el 80.6% del personal civil asistencial se sienten identificados, poco conflictuados y motivados; al igual que en “Clima Organizacional en los Trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013”, donde Solís determinó que existía una percepción favorable en la dimensión cultura organizacional, por la existencia de motivación e identificación hacia los objetivos institucionales.

En la interacción con el jefe inmediato, Chiang Vega y cols. en “Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad” (2011), observaron que las relaciones más altas se dan entre la dimensión de satisfacción laboral en la relación con el jefe. Así como en el presente estudio, donde el 63.9% del personal civil asistencial se encuentra satisfecho en las interacciones con el jefe inmediato.

Respecto a las oportunidades de progreso, Valdez, en el estudio “Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial de Jauja – periodo 2013” (2016), encontró que el 76,4% estaba satisfecho con las capacitaciones recibidas y con su desempeño laboral. Así también Alemán, en “Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería de la Sala de Neonatología, Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños” (2017) reportó un alto grado de satisfacción laboral relacionado con el desarrollo personal (52.2%de acuerdo y 39.1% muy de acuerdo), autonomía en el desempeño (56.5%) y el ambiente de trabajo (56.5%). Al respecto de la oportunidad de progreso, en el presente estudio se encontró que el 50% del personal de salud se siente satisfecho por el desarrollo personal logrado y la jerarquía obtenida.

En el presente estudio, el 77.8% del personal civil asistencial refirieron estar satisfechos y muy satisfechos en el Departamento de Gerontología y Geriatría, tanto en la interacción con el jefe inmediato (80.6%) como en las oportunidades de progreso

(97.2%). Así también, Manosalvas y cols. en “El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación” (2015) determinaron que el nivel percibido del clima organizacional es alto, señalando que la actitud de la satisfacción laboral también se presenta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones. Igualmente, Saldaña en “Clima laboral y satisfacción laboral en el profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016”, encontró que el clima laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del profesional de salud. En Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado (2017) de Marín y Plasencia, concluyeron que existe baja correlación positiva entre la motivación y la satisfacción laboral, ya que en ambos aspectos el personal se manifestó medianamente motivado y medianamente satisfecho.

De otro lado, Valdez en “Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial de Jauja – periodo 2013” (2016), encontró que los profesionales de la salud estaban insatisfechos con respecto a su trabajo.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

1. Tal como se pudo comprobar en las pruebas de hipótesis realizadas, tanto de la variable Cultura de la organización, como de cada uno de sus componentes, existe muy baja influencia en esta variable para determinar el comportamiento de la variable Satisfacción laboral en el Departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central FAP.
2. Los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis para estudiar la correlación entre las variables cultura de la organización y satisfacción laboral, nos indican que la variable cultura de la organización no determina el comportamiento de la variable satisfacción laboral, por tanto se acepta la Hipótesis nula: la cultura de la organización no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de salud del Departamento de Gerontología y Geriátrica del Hospital Central FAP.
3. Para confirmar el resultado anterior, se procedió a realizar la prueba de hipótesis de cada componente de la cultura de la organización (identidad, conflicto y cooperación y motivación) y satisfacción laboral, encontrándose que cada uno de los componentes de la variable cultura de la organización no determinan (por separado) el comportamiento de la variable satisfacción laboral.
  - Se encontró que, a un margen de error del 5% existe una correlación positiva muy baja entre la identidad y la satisfacción laboral, (0.165 de coeficiente de Spearman), cuya magnitud, no permite asegurar que es determinante para explicar el comportamiento de la satisfacción laboral, por lo que se acepta la hipótesis nula: la identidad no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriátrica del HCFAP-2017.
  - Respecto a la relación entre conflicto y cooperación y la satisfacción laboral, en la prueba de hipótesis al nivel del 5%, se observa que existe correlación negativa baja (-0.201 de correlación Spearman), el grado de asociación que alcanza, no permite asegurar que es determinante para explicar el comportamiento de la

satisfacción laboral, por lo que se acepta la hipótesis nula: Los conflictos y cooperación no influyen significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

- En la prueba de hipótesis al nivel del 5%, se observa que existe correlación positiva baja entre la motivación y la satisfacción laboral (0.269 de correlación de Spearman), como en los casos anteriores, por el grado de asociación que alcanza, no se puede asegurar que es determinante para explicar el comportamiento de la satisfacción laboral, por lo que se acepta la hipótesis nula: La motivación no influye significativamente en la satisfacción laboral del personal civil asistencial del departamento de Gerontología y Geriatria del HCFAP-2017.

## **5.2. Recomendaciones**

A la Jefatura del Departamento:

- Continuar con la ejecución de actividades generadoras de buen clima institucional, propiciando espacios de comunicación e intercambio entre el personal civil asistencial y las jefaturas.
- Fortalecer la identificación con la institución, la jefatura, los compañeros y el trabajo en el personal civil asistencial que se incorpore a través de actividades de capacitación compartida.
- Rescatar la experiencia y motivación del personal propiciando espacios de aprendizaje compartido lo que fortalecerá los lazos entre ellos.
- Mantener las actividades sociales de participación con los pacientes.
- Desarrollar encuestas periódicas sobre satisfacción laboral a fin de identificar las necesidades de realización personal y profesional del personal de salud procurando dar respuesta a sus inquietudes.

A las Jefaturas de Sección (Grupo Profesional)

- Mantener las responsabilidades administrativas compartidas.
- Delegar responsabilidades y funciones entre los miembros del equipo.
- Mantener el espíritu motivador propiciando espacios de creatividad e innovación terapéutica.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acha Kutscher, Elisabeth. Cultura organizacional: vigencia e importancia de un concepto para la reforma de la policía. Revista Debates en Sociología N°29, 2004.
- Agüero, Felipe; Hurtado Meza, Lourdes; Flórez Flores, José Miguel. Educación Militar en Democracia. Aproximaciones al Proceso Educativo Militar. Serie: Democracia y Fuerza Armada N° 3: Educación Militar en Democracia. Aproximaciones al Proceso Educativo Militar Instituto de Defensa Legal. IDL. Lima 2005
- Alemán Jarquín, Juan Carlos. Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería de la Sala de Neonatología, Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños. Managua, Nicaragua Junio 2017, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Escuela de Salud Pública de Nicaragua, Maestría en Administración en Salud. Junio 2017. [repositorio.unan.edu.ni/7917/1/t960.pdf](http://repositorio.unan.edu.ni/7917/1/t960.pdf)
- Alfaro Salazar, Ronald; Leyton Girón, Sara; Meza Solano, Antonio; Sáenz Torres Ivonne. Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Postgrado. CENTRUM, Centro de Negocios. Lima Perú 2012.
- Álvarez Muelas, Ana; Ionela Dinu, Andrea; Marín Segura, Irene; Marrero Marrero, Teresa; Mas Cuesta Laura; y Muñoz González, Marina. Identificación Organizacional y Satisfacción Laboral: Diferencia entre Empresas Públicas y Privadas. REIDOCREA. Volumen 3. Artículo 5. Páginas 34-40
- Arana Morales, Jorge Ricardo. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana. Revista Ex Cathedra en negocios, Enero - Junio 2016, vol. 1 N° 1. Pp 8-17.
- Arias Flores, Cecilia Teresa. Las Relaciones Interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos Laborales y Estrategias de Mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Postgrado. Chiclayo-Perú 2013.
- Aznar Fernández-Montesinos, Federico. Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI (III). La cultura. Documento Análisis. Instituto Español de Estudios Estratégicos. 21 de Febrero 2017.
- Belalcázar Belalcázar, Sonia. Cultura Organizacional. Informes Psicológicos. Vol. 12 No. 1 • Enero-Junio • 2012. ISSN: 2145-3535

- Bello Camacho, Isabel; Riveros Pinzón, Rafael. Cultura organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. 2011. <https://es.slideshare.net/Asohosval/cultura-organizacional-10450603>
- Boluarte Carbajal, Alicia y Merino Soto, César. Versión breve de la escala de satisfacción laboral: evaluación estructural y distribucional de sus puntajes. Universidad de San Martín de Porres, Perú. LIBERABIT: Lima (Perú) 21(2): 235-243, 2015. ISSN: 2233-7666 (Digital)
- Cantera López, Javier. NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. 1988.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.
- Carrillo Punina, Álvaro Patricio. Medición de la Cultura Organizacional. Ciencias Administrativas Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre 2016. ISSN 2314 – 3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/html/index.html>
- Castro Solano, Alejandro. y Martina Casullo, María. Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. Boletín de Psicología, No. 78, Julio 2003, 63-79
- Castro Solano, Alejandro; Becerra, Luciana; y Lupano Perugini, María Laura. Prototipos de liderazgo en población civil y militar. Interdisciplinaria, 2006, 24,1, 65-94
- Chiang Vega, María Margarita; Salazar Botello, Mauricio; Martín Rodrigo, María José; y Núñez Partido, Antonio. Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad, Salud de los Trabajadores / Volumen 19 N° 1 / Enero - Junio 2011
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8ª edición Editora McGraw-Hill. 2007
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª edición. Editora McGraw-Hill. 2009.
- Contreras Armenta, Cecilio y Hernández Rodríguez, Ezequiel. Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. Universidad De La Salle Bajío, México. Revista Electrónica Nova Scientia, N° 6 Vol. 3 (2), 2011. ISSN 2007 - 0705. pp: 158 – 179
- Escobar Taipe, Olga. (2017) Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Universidad Nacional del Centro del

- Perú. Escuela de Posgrado. Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Administración. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración. Mención Administración Estratégica de Empresas. Huancayo-Perú. 2017.
- Espinoza Parra, Sergio. "Liderazgo Transformacional, Identidad Social y Engagement en Carabineros de Chile: un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo en el proceso de formación policial". Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones Facultad de Psicología. 2015
- Estrella Nieto. Variables Críticas en Satisfacción Laboral. ORP Journal. Vol. 6. Fundación Internacional ORP. Barcelona, junio 2016.
- Gámez Gastélum, Rosalinda. Cultura y Clima Organizacional en Educación Superior. Editado por Servicios Académicos Intercontinentales para EUMED.NET. <http://www.eumed.net/libros/libro.php?id=1614> ISBN-13: 978-84-16874-80-4
- Guerrero Arias, Patricio. La cultura: estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteralidad y la diferencia. 1ra. Coedición Ediciones Abya-Yala. Escuela de Antropología Aplicada UPS- Quito. 2002.
- Gutiérrez Melo, Edison Javier. La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Maestría en Administración. Bogotá D.C., Colombia. 2014.
- Hellriegel, Don; Jackson, ;Slocum, John W. Administración: un enfoque basado en competencias. Solo para uso educativo. Capítulo 18 Cultura Organizacional y diversidad cultural. 2012 [https://issuu.com/gunnarzapata/docs/hellrieger\\_-\\_cultura](https://issuu.com/gunnarzapata/docs/hellrieger_-_cultura)
- Hermes de Andrade Júnior, Tamar Prouse. Complejidad cultural e imagen institucional: ¿Cómo se comunican los militares? Revista Escribanía, nueva época. Año 21 - Vol. 16 - Nº 1 Universidad de Manizales - Escuela de Comunicación Social y Periodismo. [revistasum.umanizales.edu.co › index.php › escribania › article › download](http://revistasum.umanizales.edu.co/index.php/escribania/article/download)
- Hurtado Meza, Lourdes. Ejército cholificado: reflexiones sobre la apertura del ejército peruano hacia los sectores populares. Iconos. Revista de Ciencias Sociales. Num. 26, Quito, septiembre 2006, pp. 59-72 © Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Sede Académica de Ecuador. ISSN: 1390-1249
- Jordán, Javier. Cultura organizativa e Innovación Militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel", Revista de Estudios en Seguridad Internacional, Vol. 1, No. 1 (2015), pp. 17-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.1.2>

- Linarez Hidalgo Carlos Alberto. \_\_Soporte Técnico en la Facultad de Medicina Humana de la Universidad de San Martín de Porres. Repositorio Académico Facultad de Ingeniería y Arquitectura. 2013.
- Malamud, Marina. El nuevo "militar flexible" Revista mexicana de sociología *versión On-line* ISSN 2594-0651 *versión impresa* ISSN 0188-2503 Revista Mexicana de Sociología. vol.76 no.4 México oct./dic. 2014
- Manosalvas Vaca, Carlos Aníbal, Manosalvas Vaca, Luis Oswaldo; y Nieves Quintero, Jorge. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister N°. 26, enero-junio 2015, pp. 5 - 15. ISSN 1692-0279. [www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)
- Marin Samanez, Helen Stephani; Placencia Medina, Maritza Dorila. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Horizonte médico, ISSN-e 2227-3530, ISSN 1727-558X, Vol. 17, N°. 4 (octubre-diciembre), 2017, págs. 42-52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martina Casullo, María; Castro Solano, Alejandro. Valores humanos y contextos en población civil y militar. Acción Psicológica, 2004, vol3, n°1, 21-30.
- MINSA. Encuesta de Satisfacción del Personal de Salud. Ministerio de Salud Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Garantía de la Calidad y Acreditación. Lima Perú, 2002.
- MINSA. Metodología para el estudio del clima organizacional. Documento técnico RM N°623-3008/MINSA Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Segunda edición, Lima Perú, agosto 2009.
- Montaña Rey, Angie Paola; Torres Reyes, German Alonso. Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para la Implementación de Procesos de Cambio en las Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero. Tesis de Grado Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas Facultad de Administración Universidad del Rosario Bogotá D.C., enero de 2015.
- Moreira Casagrande, Rodrigo; Netto Machado, Denise Del Prá. Cultura Organizacional como Fator Complementar ás Dimensões Culturais de Hofstede. Revista PRETEXTO. Universidade. FUMEC. 2016. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v17i4.3126>
- Nader, Martín; Lupano Perugini, María Laura y Castro Solano, Alejandro. Adaptación y validación del Organizational Description Questionnaire. Un estudio con población civil y militar. REVISTA DE PSICOLOGÍA Vol. XXIV. Segundo semestre 2006 N° 2. Fondo Editorial Pontifica Universidad Católica del Perú.

- Nader, Martín; Peña Bernate, Sandra Patricia; y Sánchez Santa-Bárbara, Emilio. Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales* 30 (2014) 31–39. [www.elsevier.es/estudios-gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios-gerenciales). vol.30 no.130 Cali Jan./Mar. 2014
- Noguera Arzamendia Jacinto Rafael, Samudio Margarita. Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. *Memoria del Instituto de Investigación en Ciencias de la Salud*, Vol. 12(1) junio 2014: 14-25. [scielo.iics.una.py/pdf/iics/v12n1/v12n1a04.pdf](http://scielo.iics.una.py/pdf/iics/v12n1/v12n1a04.pdf)
- Pérez Bilbao, Jesus; Fidalgo Vega, Manuel. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. 1999. [www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/.../ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/.../ntp_394.pdf)
- Revilla-Macías, David Arturo (Cor. M.C.); Santana-Mondragón, Rafael (Gral. Div. MC); Rentería-López, María (Tte. Cor. Enfra). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. *Revista de Sanidad Militar Volumen 69, Núm. 5, septiembre-octubre 2015; 69:429-439*. [www.nietoeditores.com.mx](http://www.nietoeditores.com.mx)
- Rivera-Porras, D.; Carrillo-Sierra, S. M.; Forgiony-Santos, J.; Nuván-Hurtado, I. L. y Rozo-Sánchez, A. Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, vol. 39, nº 22, pp. 27-40, 2018
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. *Comportamiento organizacional*. 13° ed. Pearson Educación, México, 2009.
- Rodríguez M., Andrés A.; Retamal, Maria Paz; Lizana, José N.; Cornejo, Felipe A. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad | V. 2 | No. 2 | PP. 219 – 234 | MAYO - AGOSTO | 2011 | ISSN 0718-7475*
- Sabater Fernández, C.; De Armas Bravo, D.; Cabezas Medina, P. La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de Trabajo Social*. 32(2) 2019: 397-405. Edición Complutense. <http://dx.doi.org/10.5209/cuts.58635>
- Saldaña Labajos, Anabelba Clima laboral y satisfacción laboral en el profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016. Universidad Cesar Vallejo, escuela de posgrado [repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8718/Saldaña\\_LA.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8718/Saldaña_LA.pdf?sequence=1)

- Solís Chuquiyaury, Zenaida. Clima Organizacional en los Trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado, 2017.
- Tinoco Gómez, Carlos; Quispe Atúncar, Carlos; Beltrán Saravia, Víctor. Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la Acreditación Universitaria. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial. 17(2): 56-66 (2014) UNMSM. ISSN: 1560-9146 (Impreso) / ISSN: 1810-9993 (Electrónico)
- Valdez Antezana, Berleyn Kristel. Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la red asistencial de Jauja – periodo 2013” Lima, Perú 2016. Universidad Ricardo Palma Escuela De Posgrado Maestría En Salud Pública.
- Valle Alvarez, A. T.; Proaño Córdova, T. D.; Cruz Lascano, M. E. Estructura, Cultura Y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. Revista Científica Hermes n. 18, p. 304-324, mai.-ago., 2017
- Vieira Santos, Joana y Sustelo Margarida. La cultura organizacional y la satisfacción laboral: estudio realizado en un hospital privado. Revista Psico, Porto Alegre, PUCRS, v. 40, n. 4, pp. 467-472, out. /Dez 2009.
- Villarreal Solís, María Deyanira; Villarreal Solís, Francisco Martín; Briones Salinas, M. A. Elías Eduardo. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango Conciencia Tecnológica No. 44, Julio-Diciembre 2012.
- Zúñiga Tufiño, J.R. (s.f.) Satisfacción laboral y su relación con la variable edad en las instituciones públicas del Sector Eléctrico, caso aplicado a la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5113>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA SOBRE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE GERONTOLOGIA Y GERIATRIA DEL H.C.FAP - 2017

Finalidad:

Identificar la Cultura Organizacional del Departamento de Gerontología y Geriatria del Hospital Central de la Fuerza Aérea del Perú y el nivel de satisfacción del personal de salud a fin de implementar acciones que mejoren las condiciones generales laborales propiciando un ambiente de trabajo saludable. Tenga en cuenta que su opinión permitirá mejorar la gestión de nuestro Departamento.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Sea franco(a) y honesto(a)
- Ponga su atención en lo que sucede habitualmente en el Departamento
- Marque su respuesta colocando un aspa en el cuadro que corresponda
- Solo hay una opción por cada una de las preguntas
- Asegúrese de responder todas las preguntas

#### DATOS

<b>1. Grupo profesional al que pertenece:</b>	
Médico	
Enfermería	
Tecnólogo Médico	
Nutrición	
Psicología	
Otro	
<b>2. Sexo:</b>	
Hombre	
Mujer	
<b>3. ¿Tiene Jefatura a cargo?</b>	
Si	
No	
<b>4. ¿Realiza labor docente?</b>	
Si	
No	

#### GENERALES:

<b>1. Tiempo de servicio en el Departamento</b>	
De 3 meses a 1 año	
Entre 1 y 5 años	
Entre 6 y 10 años	
Entre 11 y 20 años	
Más de 21 años	
<b>Desde que usted empezó a trabajar en este Departamento, ¿ha pensado en algún momento pedir su cambio?</b>	
Si	
No	
<b>¿Por qué?</b>	

<b>ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Identidad:           ¿Cuan identificado me siento cuando...?</b>					
	(4) Muy identificado (3) Identificado (2) Poco identificado (1) Nada identificado	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Conozco la Misión y Visión del Departamento				
2	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas de personal de la institución				
3	Estoy comprometido con mi Departamento				
4	El nombre y prestigio del Dpto. de Geriatria del Hospital Central de la Fuerza Aérea me enorgullece				
5	Las Jefaturas se preocupan por nuestras condiciones laborales				
6	Los Jefes demuestran interés por nuestra capacitación				
7	Los Jefes fomentan el trabajo en equipo				
8	Los jefes confían n el personal				
9	Me siento a gusto de formar parte del equipo de Geriatria				
10	Mi contribución es importante para el éxito del equipo geriátrico				
11	Todos participamos en las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas				
12	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en el Departamento				
13	En general me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo				
14	Estoy de acuerdo en las formas o métodos en que se evalúa la calidad de atención en el Departamento				
15	Las tareas que realizo me agradan porque me permiten desarrollar profesionalmente				
16	Las gratificaciones afectivas, compensan en alguna medida cualquier queja económica				
<b>Conflicto y Cooperación:   ¿Cuán conflictiva es esta situación? o   ¿Cuánto conflicto me causa cuando...?</b>					
	(1) Muy conflictivo (2) Conflictivo (3) Poco conflictivo (4) Nada conflictivo	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar decisión				
18	Mi jefe inmediato pide mi opinión sobre actuaciones técnicas				
19	Mi jefe está disponible cuando se le necesita				



20	La autoridad se delega al personal para actuar con autonomía				
21	La información de interés para todos me llega de manera oportuna				
22	A veces me siento agredida por mi jefe o mis compañeros				
23	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa				
24	Existe trato preferencial por algunos trabajadores				
25	Cuando hay desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones para todos				
26	Algunos compañeros de trabajo se me acercan para pedir consejo				
27	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
<b>Motivación:        ¿Cuán motivado me siento cuando...?</b>					
	(4) Muy motivado (3) Motivado (2) Poco motivado (1) Nada motivado	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
28	Recibo recompensa por cumplir trabajos encomendados				
29	Se nos limita tomar iniciativas para la solución de Problemas				
30	Me considero un líder dentro del Departamento				
31	Nuestras nuevas ideas son consideradas				
32	La Jefatura se preocupa por mis necesidades como persona				
33	Me siento animado después de haber atendido a mis pacientes				
34	Creo que he conseguido muchas cosas valiosas en este trabajo				
35	La institución me proporciona los recursos necesarios para desempeñarme en mi puesto				
36	Mi opinión es bien recibida por la Jefatura y mis compañeros				
37	Me siento amenazado de sanción si cometo errores				
38	Me siento estresado por mi trabajo				
39	Me dan la oportunidad de capacitarme o actualizarme				
40	Me siento con mucha energía en mi trabajo				

<b>ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL</b>		<b>Muy satisfecho/a</b>	<b>Satisfecho/a</b>	<b>Insatisfecho/a</b>	<b>Muy insatisfecho/a</b>
<b>INTERACCION CON JEFE INMEDIATO</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	¿Cómo se siente respecto a la forma en que su Jefe Inmediato valora su trabajo?				
2	¿Cómo se siente respecto a la forma en que su Jefe Inmediato soluciona los problemas?				
3	¿Cómo se siente respecto a la forma en que su Jefe Inmediato innova procedimientos?				
4	¿Cómo se siente respecto a la forma en que su Jefe Inmediato dispone algún cambio en su rutina laboral?				
5	¿Cómo se siente respecto a la forma en que su Jefe Inmediato le demuestra preocupación por sus necesidades personales?				
6	¿Cómo se siente respecto a la disposición de su Jefe Inmediato en permitirle realizar actividades docentes en la institución?				
<b>OPORTUNIDADES DE PROGRESO</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7	¿Cómo se siente cuando tiene la posibilidad de demostrar habilidades diferentes a las que el puesto de trabajo le exige?				
8	¿Cómo se siente cuando los demás se enteran de logros obtenidos en su carrera?				
9	¿Cómo se siente cuando le limitan oportunidades de recibir capacitación/actualización para el desarrollo de sus habilidades asistenciales?				
10	¿Cómo se siente cuando le limitan oportunidades de recibir capacitación/actualización para el desarrollo de habilidades administrativas?				
11	¿Cómo se siente cuando le limitan oportunidades de recibir capacitación para su desarrollo personal?				
12	¿Cómo se siente ante la posibilidad de ser promocionado(a) o ascendido(a)?				
13	¿Cómo se siente en el nivel ocupacional que tiene?				
14	¿Cómo se siente en el nivel de responsabilidad que tiene?				
15	¿Cómo se siente cuando le delegan nuevas responsabilidades que no son de su competencia?				

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTOR LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO JUICIO DE EXPERTOS

Título del Estudio: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE GERONTOLOGIA Y GERIATRIA DEL H.C.FAP - 2017

Autor: Alicia Herrera Bonilla

**Nombre del Experto:** .....

**Título Profesional:** .....

**DNI:** ..... **Número Colegio Profesional:** .....

**Grado Académico:** .....

**Centro Laboral:** .....

**Cargo:** .....

Teniendo como base los criterios que a continuación se presentan, le solicitamos su opinión sobre el instrumento que se adjunta. Marque con un X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su apreciación. Marque SI, cuando el ítem cumpla con el criterio señalado o NO cuando no cumpla con el criterio.

N°	Criterios	SI	NO	Observaciones
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación			
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio			
3	La estructura del instrumento es adecuado			
4	Los ítems del instrumento están correctamente formulados			
5	Los ítems del instrumento responden a la Operacionalización de la variable			
6	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento			
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación			

#### Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ( )      Aplicable después de corregir ( )      No aplicable ( )

Fecha: .....

Firma: .....

### ANEXO 3

#### Prueba de Validación Alfa de Cronbach del Instrumento

Esta prueba nos permite evaluar la homogeneidad o confiabilidad de las preguntas, este coeficiente toma valores entre 0 y 1, donde 0 significa que la confiabilidad es nula y 1 representa confiabilidad total.

La ventaja de este coeficiente es que sólo se administra una vez, y es relativamente fácil calcular con cualquier programa estadístico, para esta investigación se utilizó el SPSS versión 26.

En esta investigación se evaluó la confiabilidad para cada dimensión de las encuestas utilizadas, obteniéndose los siguientes resultados:

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Identidad	0.923	16
Conflicto y cooperación	0.919	11
Motivación	0.774	13
Valoración global	0.872	40

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Interacción con jefe inmediato	0.834	6
Oportunidades de progreso	0.661	9
Valoración global	0.7475	15