

# **De la tradición a la transformación**

Cultura y satisfacción laboral  
universitaria en un mundo cambiante

Walter Ronald Heredia Jiménez

María Alicia Suxe Ramírez

Ricardo Edwin More Reaño

José Heiner Castro García

Rodolfo Junior Miranda Saldaña



**Religación**  
Press



## **De la tradición a la transformación**

*Cultura y satisfacción laboral universitaria en un mundo cambiante*

Walter Ronald Heredia Jiménez, María Alicia Suxé Ramírez, Ricardo Edwin More Reaño,  
José Heiner Castro García, Rodolfo Junior Miranda Saldaña

Quito, Ecuador  
2025

*From Tradition to Transformation. University Culture and Job Satisfaction in a Changing World*

*Da tradição à transformação: Cultura e satisfação no trabalho no ambiente universitário em um mundo em mudança*

# Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

## Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahí Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

## Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Víctor Ancajima Miñán

---

**Religación Press**, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)

[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at  
<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)  
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Derechos de autor | Copyright: Walter Ronald Heredia Jiménez, María Alicia Suxé Ramírez, Ricardo Edwin More Reaño, José Heiner Castro García, Rodolfo Junior Miranda Saldaña

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 378 - Educación superior

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: JNM - Enseñanza superior, estudios avanzados | KJU - Teoría y comportamiento organizativos | KJMV2 - Gestión de personal y recursos humanos

BISAC: EDU015000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Educación

Soportel Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-12-18

ISBN: 978-9942-594-10-5

Título: De la tradición a la transformación. Cultura y satisfacción laboral universitaria en un mundo cambiante

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original: "Cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores en una Universidad Privada Peruana, 2021" presentada ante la Universidad César Vallejo por Walter Ronald Heredia Jiménez en 2022.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation: "Cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores en una Universidad Privada Peruana, 2021" presented to the Universidad César Vallejo by Walter Ronald Heredia Jiménez in 2022.

---

#### **[ APA 7 ]**

Heredia Jiménez, W. R., Suxé Ramírez, M. A., More Reaño, R. E., Castro García, J. E., & Miranda Saldaña, R. J. (2025). *De la tradición a la transformación. Cultura y satisfacción laboral universitaria en un mundo cambiante*. Religión Press. <https://doi.org/10.46652/ReligionPress.376>

## **Revisión por pares**

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

## **Peer Review**

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

## Sobre los autores

*About the authors*

### **Walter Ronald Heredia Jiménez**

Universidad Tecnológica del Perú | Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-9130-6918>

C27445@utp.edu.pe

Wronaldherediaj2023@gmail.com

Licenciado en Administración con sólida formación académica,uento con grado de maestría y doctorado en la misma especialidad y ademásuento con un bachillerato en educación secundaria con mención en ciencias sociales. Me he desempeñado como gestor en la empresa privada. Actualmente me desempeño como docente en la Universidad Tecnológica del Perú, aportando conocimientos y liderazgo en mi campo profesional.

### **María Alicia Suxé Ramírez**

Universidad Tecnológica del Perú | Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-1358-4290>

C20478@utp.edu.pe

aliciasuxe@hotmail.com

Ingeniero Informático y de Sistemas, con 18 años en la docencia universitaria, con maestría en Educación y doctorado en ingeniería informática y de sistemas, con conocimientos en elaboración y asesoramiento de proyectos e informes de investigación, artículos científicos, RSL, así como también jurado de tesis en pre grado y posgrado.

### **Ricardo Edwin More Reaño**

Universidad César Vallejo | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6223-4246>

remorem@ucvvirtual.edu.pe

Ing. de Sistemas, docente nombrado en Educación Secundaria en la especialidad de Matemática y Física desde el año 1994, docente universitario en Universidad César Vallejo y Universidad Tecnológica del Perú. Actualmente me encuentro realizando actividades de investigación y asesoría en la Universidad.

**José Heiner Castro García**

Universidad Tecnológica del Perú | Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7506-9385>

C20312@utp.edu.pe

joseheiner@gmail.com

Magister en administración de negocios y relaciones internacionales (MBA), colegiado y titulado en ingeniería de sistemas, con más de 17 años de experiencia en desarrollo e implementación de Proyectos de Sistemas. Experto en la implementación de Servidores de Juegos Online y páginas dinámicas, he trabajado como jefe de Sistemas en varias empresas privadas, actualmente trabajo como Consultor Informático y Docente a tiempo completo y parcial en Universidades e Institutos.

**Rodolfo Junior Miranda Saldaña**

Universidad Tecnológica del Perú | Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3651-8042>

E20206@utp.edu.pe

Rmirandas7@hotmail.com

Magister en Docencia Universitaria y gestión educativa, Colegiado y Titulado en Ingeniería Informática y de sistemas, con más de 14 años de experiencia en gestión e implementación de Proyectos en tecnologías de Información. Experto en la implementación de plataformas educativas virtuales, Ponencias como Charlas relacionadas a Tecnologías de información. Conocedor de Gestión en el sector privado como público. Amplia experiencia en la enseñanza Universitaria, desempeñándome como Catedrático en Universidades como Institutos, Jurado y asesor de tesis.

## Resumen

Este libro presenta un estudio que examina el vínculo crucial entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en una universidad privada peruana durante el período postpandémico. La crisis global actuó como un catalizador, desafiando las tradiciones institucionales y revelando la urgencia de una transformación cultural. A través de un análisis riguroso, la obra explora cómo dimensiones clave como los valores corporativos, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales influyen directamente en la identificación, el involucramiento y el compromiso del personal. Los hallazgos ofrecen un diagnóstico crítico y un marco estratégico para que las instituciones de educación superior fortalezcan su núcleo humano, fomenten la resiliencia y aseguren la calidad educativa en un entorno de cambio permanente.

Palabras clave:

Cultura organizacional, satisfacción laboral, educación superior, transformación post-pandémica, resiliencia institucional.

## Abstract

This book presents a fundamental study examining the crucial link between organizational culture and job satisfaction in a Peruvian private university during the post-pandemic period. The global crisis acted as a catalyst, challenging institutional traditions and revealing the urgency for cultural transformation. Through rigorous analysis, the work explores how key dimensions such as corporate values, work environment, and interpersonal relationships directly influence staff identification, involvement, and commitment. The findings offer a critical diagnosis and a strategic framework for higher education institutions to strengthen their human core, foster resilience, and ensure educational quality in a permanently changing environment.

Keywords:

Organizational culture, job satisfaction, higher education, post-pandemic transformation, institutional resilience.

## Resumo

Este livro apresenta um estudo fundamental que examina a ligação crucial entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho em uma universidade privada peruana durante o período pós-pandêmico. A crise global atuou como um catalisador, desafiadando as tradições institucionais e revelando a urgência de uma transformação cultural. Por meio de uma análise rigorosa, a obra explora como dimensões-chave como valores corporativos, ambiente de trabalho e relações interpessoais influenciam diretamente a identificação, o envolvimento e o comprometimento do pessoal. Os resultados oferecem um diagnóstico crítico e um marco estratégico para que as instituições de ensino superior fortaleçam seu núcleo humano, fomentem a resiliência e assegurem a qualidade educacional em um ambiente de mudança permanente.

Palavras-chave:

Cultura organizacional, satisfação no trabalho, ensino superior, transformação pós-pandêmica, resiliência institucional.

## CONTENIDO

---

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11

### >\ Capítulo 1

<b>La simbiosis organizacional: personas, cultura y satisfacción en la encrucijada postpandémica</b>	<b>16</b>
La disruptión global como catalizador del cambio cultural	17
Un caso de estudio en la educación superior peruana: crisis, desafección y oportunidad	19
Interrogantes, propósitos y supuestos para una investigación transformadora	21

### >\ Capítulo 2

<b>Fundamentos conceptuales: la evolución de la cultura y la satisfacción laboral</b>	<b>26</b>
Antecedentes de investigación: evidencias nacionales e internacionales de un vínculo indisoluble	27
La cultura organizacional: de la simbología al núcleo competitivo	30
La satisfacción laboral: un mosaico de percepciones, determinantes y consecuencias	33

### >\ Capítulo 3

<b>El andamiaje metodológico: diseño, instrumentos y ética en la investigación organizacional</b>	<b>38</b>
Caracterización del Estudio: Enfoque, Tipo y Diseño de Investigación	39
Definición y operacionalización de las variables de estudio	42
Población, muestra y estrategias para la recolección y análisis de datos	44

### >\ Capítulo 4

<b>Análisis de resultados: la cultura en el dominio del promedio y su vínculo con la satisfacción</b>	<b>49</b>
Estadística descriptiva	50
Ánálisis inferencial	57

**>\ Capítulo 5****Interpretación y diálogo con la evidencia: reflexiones críticas sobre un paisaje organizacional contemporáneo 64**

El dominio del "nivel medio": diagnóstico de una cultura y una satisfacción en la zona de confort organizacional	66
Discrepancias y convergencias: un diálogo crítico con la literatura especializada nacional e internacional	72
Implicaciones teóricas y prácticas: de la evidencia empírica a la acción estratégica informada	79

**>\ Capítulo 6****Conclusiones y Recomendaciones: De la Evidencia Estadística a la Acción Estratégica 84**

Propuesta de implementación: un marco para la acción	90
--	----

**>\ Referencias 98**

## TABLAS

Tabla 1. Población	44
Tabla 2. Correlación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral	58
Tabla 3. Correlación entre los valores corporativos e identificación con la empresa.	59
Tabla 4. Correlación entre ambiente laboral e involucramiento en el trabajo.	60
Tabla 5. Correlación entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional.	61

## **FIGURAS**

Figura 1. Variable cultura organizacional	50
Figura 2. Dimensión Valores corporativos	51
Figura 3. Dimensión ambiente laboral	52
Figura 4. Dimensión relaciones interpersonales	53
Figura 5. Variable Satisfacción laboral	54
Figura 6. Dimensión Identificación con la entidad	55
Figura 7. Dimensión involucramiento en el trabajo	56
Figura 8. Dimensión compromiso organizacional	57
Figura 9. Atributos que se considera para un puesto de trabajo	92
Figura 10. Actividades	94
Figura 11. Proceso de implementación de propuesta de mejora de satisfacción laboral	95
Figura 12. Cronograma de actividades	96

## **Capítulo 1**

*La simbiosis organizacional: personas, cultura y satisfacción en la encrucijada postpandémica*

La premisa fundamental que subyace a la dinámica de cualquier entidad contemporánea reside en una interdependencia constitutiva: las organizaciones son, en esencia, un constructo social que depende por completo de las personas que las integran, así como los individuos encuentran en las estructuras organizacionales un vehículo para la consecución de sus aspiraciones profesionales y personales (Chiavenato, 2011). Esta relación simbiótica establece el telón de fondo para comprender la profunda interconexión entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, dos constructos que se influyen mutuamente de manera constante y determinante. La cultura, entendida como el conjunto de supuestos compartidos, valores, creencias y normas que dictan el comportamiento dentro de un sistema, actúa como el ADN institucional, mientras que la satisfacción laboral representa el bienestar afectivo y la evaluación que el colaborador realiza de su experiencia de trabajo. En este marco, los individuos no son meros ejecutores de tareas, sino los principales agentes responsables de materializar la misión y alcanzar las metas colectivas, percibiendo a la organización, idealmente, como un aliado estratégico para lograr sus objetivos con eficacia y un sentido de realización (Chiavenato, 2011). Sin embargo, este delicado equilibrio se vio sometido a una prueba de estrés sin precedentes a escala global con la irrupción de la pandemia de COVID-19, un evento que reconfiguró radicalmente los paradigmas del trabajo, la salud pública y la economía mundial.

## **La disrupción global como catalizador del cambio cultural**

La declaración de la pandemia a principios de 2020, con epicentro inicial en Wuhan, China, trascendió con creces el ámbito de la

salud pública para convertirse en una crisis socioeconómica integral, generando una conmoción sistémica que alteró los cimientos del mercado laboral y agudizó problemáticas estructurales como la pobreza, la desigualdad y el desempleo en todo el mundo (Patiño, 2020). Para las economías emergentes, como la peruana, el impacto fue particularmente severo, debilitando de manera significativa el ya frágil entorno empresarial y exponiendo las vulnerabilidades de sus modelos de gestión. En este contexto de incertidumbre y disruptión forzosa, la cultura organizacional emergió desde la perspectiva del liderazgo no como un elemento estático o decorativo, sino como el motor fundamental para navegar la crisis. Para una mayoría de líderes empresariales, la pandemia representó un punto de quiebre inexorable, un parateaguas que demandaba una reinvención de las prácticas establecidas (García, 2020). En respuesta, la cultura organizacional se posicionó como el principal impulsor del cambio, siempre que se mantuviera la firmeza en creencias y valores centrales que sirvieran de ancla durante la tormenta. Este proceso implicó una reafirmación deliberada del liderazgo, una revisión crítica de los procesos y, sobre todo, una atención renovada a cómo estos elementos repercutían en la calidad de las interacciones diarias entre los trabajadores, ahora mediadas con frecuencia por pantallas (García, 2020). Este fenómeno marcó una transición crucial desde un modelo cultural que, como señala Chiavenato (2011), tradicionalmente se orientaba hacia la conservación del pasado y la preservación de tradiciones, hacia uno que necesitaba desarrollar una agilidad adaptativa sin precedentes.

En la actualidad, el protagonismo de la cultura organizacional se ha intensificado, trascendiendo sectores y giros empresariales, precisamente porque su capacidad para evolucionar determina la resiliencia institucional. Las organizaciones, en cierto modo dotadas de una

vida propia y una identidad emergente, son inevitablemente permeables a los cambios sociales abruptos, los cuales se reflejan y refractan en su cultura interna (Chiavenato, 2011). La pandemia aceleró esta permeabilidad, forzando la adopción de nuevos modelos organizacionales, como el trabajo remoto o híbrido, que impactaron de lleno en los rituales, la comunicación y la sensación de pertenencia. La adaptación ya no era una opción estratégica de largo plazo, sino un imperativo de supervivencia a corto plazo. Este tránsito desde una cultura predominantemente orientada al pasado hacia una cultura de adaptación continua representa uno de los desafíos de gestión más complejos del siglo XXI, pues implica modificar no solo procedimientos, sino los esquemas mentales y las relaciones sociales en el trabajo. La satisfacción laboral, en este escenario, se convierte en el termómetro más fiable para medir el éxito de esta transición cultural. Según la conceptualización de Saavedra y Delgado (2020), la satisfacción laboral es la resultante de la percepción global que el individuo construye respecto a su trabajo, abarcando desde la adecuación de sus funciones y el reconocimiento recibido por su desempeño, hasta el valor subjetivo que le otorga a su rol dentro de la organización. Es, por tanto, un reflejo multifacético de la relación empleado-organización, una relación que puede fortalecerse o deteriorarse en función de las motivaciones, soportes y significados que la organización sea capaz de proporcionar, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

## **Un caso de estudio en la educación superior peruana: crisis, desafección y oportunidad**

El presente análisis se sitúa en el contexto específico de una universidad privada peruana localizada en la ciudad de Chimbote, una

institución que brinda servicios de educación superior a nivel nacional y que se caracteriza por un perfil inclusivo, atendiendo a una población estudiantil de aproximadamente doce mil alumnos. Como toda organización compleja, la universidad depende del esfuerzo coordinado de un cuerpo diverso de colaboradores, que incluye personal docente, administrativo y de servicios, todos ellos responsables de la gestión educativa y la administración de los recursos institucionales. Fue precisamente en este microcosmos organizacional donde los efectos disruptivos de la pandemia se manifestaron con especial crudeza, poniendo a prueba la solidez de su cultura organizacional. La coyuntura sanitaria generó una situación paradójica: mientras la institución se esforzaba por mantener la continuidad del servicio educativo mediante la migración forzosa al trabajo remoto, su cultura organizacional comenzó a experimentar un proceso de erosión y desentendimiento por parte de sus propios colaboradores. Esta desconexión puede atribuirse a una confluencia de factores críticos. En primer lugar, la transición abrupta al teletrabajo, si bien fue una solución operativa necesaria, actuó como un disolvente de las interacciones informales y los rituales cotidianos que cementan la cultura. La adaptación de documentos formales, como el manual de organización y funciones, resultó insuficiente para recrear el sentido de comunidad en un espacio virtual.

En segundo término, un segmento significativo del personal no logró adaptarse integralmente a las demandas del trabajo remoto, lo que condujo a un incremento en la rotación de personal y a una pérdida de capital humano y conocimiento institucional. En paralelo, los objetivos y valores institucionales, ante la urgencia de la crisis operativa, pasaron a un segundo plano, dejando de ser referentes claros para la acción diaria. La desmotivación se extendió al percibirse que las políticas de promoción y reconocimiento carecían de relevancia o

aplicación efectiva en el nuevo contexto, situación agravada por un clima económico nacional adverso que llevó a la institución a implementar políticas de austeridad salarial. Esta austeridad, unida a procesos de reducción de personal y a la eventual contratación de personal externo para cubrir necesidades puntuales, generó un clima laboral de desconfianza y percepciones de inequidad. La nueva política de austeridad no solo limitó los recursos para el desarrollo de actividades, sino que transmitió un mensaje cultural contradictorio respecto al valor atribuido al talento interno. La confluencia de una cultura organizacional debilitada y una fuerza laboral crecientemente insatisfecha crea un escenario de alto riesgo institucional. Este “caos” latente, como se describe en el diagnóstico, tiene consecuencias tangibles que trascienden el ambiente interno: se traduce directamente en una merma en la calidad del servicio prestado al alumnado, puede generar un aumento en las quejas de estudiantes y familias, y, en última instancia, dañar la reputación y la imagen de la entidad, amenazando su sostenibilidad y la continuidad de sus estudiantes (Saavedra & Delgado, 2020). Este caso ilustra con claridad cómo los problemas de cultura y satisfacción laboral en el sector educativo no son un asunto meramente interno, sino que tienen un impacto directo y profundo en el cumplimiento de la misión social primaria de la institución: la formación de calidad.

## **Interrogantes, propósitos y supuestos para una investigación transformadora**

Ante la problemática descrita, se hace imperioso un examen riguroso que permita comprender las dinámicas específicas en juego. Por ello, la investigación que aquí se fundamenta se articula en torno a la siguiente pregunta general: ¿Cuál es la relación entre la cultura or-

ganacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de una universidad privada en el año 2022? Esta pregunta central se desglosa en tres interrogantes específicos que buscan explorar dimensiones concretas de esta relación compleja. El primer problema específico indaga: ¿Cuál es la relación entre los valores corporativos y la identificación con la empresa en los colaboradores? Esta pregunta aborda el núcleo axiológico de la cultura, explorando cómo los principios declarados de la institución se internalizan (o no) por parte del personal, generando un sentido de pertenencia. El segundo problema específico se formula así: ¿Cuál es la relación entre el ambiente laboral y el involucramiento en el trabajo? Aquí, el foco se desplaza hacia el contexto socio-material en el que se desempeñan las labores, examinando cómo factores como el apoyo percibido, los recursos disponibles y la calidad de las interacciones influyen en el grado de compromiso cognitivo y emocional con las tareas. Finalmente, el tercer problema específico pregunta: ¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional? Este interrogante profundiza en el componente social, analizando cómo los vínculos entre colegas, y entre colaboradores y supervisores, cimientan (o socavan) la lealtad y el vínculo afectivo del empleado con la organización en su conjunto.

La justificación para emprender este estudio es triple, abarcando dimensiones teóricas, prácticas y metodológicas. Teóricamente, el trabajo se sustenta en la premisa de que ambas variables—cultura organizacional y satisfacción laboral—son susceptibles de evolución constante, influidas tanto por fuerzas sociales externas como por dinámicas internas (Chiavenato, 2011). Profundizar en su vínculo en un contexto postpandémico contribuye a actualizar y enriquecer los marcos conceptuales existentes, incorporando la variable del trauma colectivo y la adaptación forzosa. Prácticamente, los hallazgos ofrecen

un diagnóstico basado en evidencia que será de utilidad directa tanto para los directivos de la institución estudiada, proporcionando insu- mos para el diseño de políticas de gestión del talento y intervenciones culturales, como para el propio personal, al visibilizar los factores que impactan su bienestar laboral. Metodológicamente, el diseño y la ejecución de la investigación servirán como un referente aplicable para futuros estudios que busquen analizar fenómenos similares en otras instituciones del sector educación superior u otros ámbitos. Para guiar esta indagación, se estableció un objetivo general claro: determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la universidad privada de referencia durante el año 2022. Este propósito se operacionaliza a través de tres objetivos específicos: primero, precisar la relación entre valores corporativos e identificación con la empresa; segundo, conocer la relación entre ambiente laboral e involucramiento en el trabajo; y tercero, describir la relación entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional.

Con base en el marco teórico revisado y en el diagnóstico contextual, la investigación se orienta por la hipótesis general de que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la universidad privada en estudio para el año 2022. Esta hipótesis principal se desprende de la comprensión de que una cultura sólida, adaptativa y centrada en las personas genera condiciones que favorecen la satisfacción. A su vez, se postulan tres hipótesis específicas que reflejan los objetivos de la investigación: se espera encontrar una relación directa y significativa entre (1) los valores corporativos y la identificación con la empresa, (2) el ambiente laboral y el involucramiento en el trabajo, y (3) las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional. La contrastación de estas hipótesis no solo permitirá verificar supuestos teóricos, sino que,

sobre todo, delineará un mapa de acción concreto para una institución que se encuentra en la encrucijada de redefinir su identidad cultural y recuperar el compromiso de su capital humano en la era postpandémica, asegurando así su capacidad para cumplir con su misión educativa en un mundo permanentemente cambiante.



## **Capítulo 2**

*Fundamentos conceptuales: la evolución de la cultura y la satisfacción laboral*

La comprensión de los fenómenos organizacionales contemporáneos exige un marco teórico robusto que trace la evolución de los conceptos centrales y sintetice los hallazgos empíricos que los sustentan. En este sentido, el presente capítulo se dedica a desentrañar los fundamentos de dos constructos entrelazados: la cultura organizacional y la satisfacción laboral. El recorrido inicia con un análisis de los antecedentes de investigación, tanto nacionales como internacionales, que demuestran la vigencia y complejidad de esta relación simbiótica. Posteriormente, se profundiza en la génesis y desarrollo del concepto de cultura organizacional, rastreando su evolución desde las primeras conceptualizaciones simbólicas hasta su consolidación como un activo estratégico. Finalmente, se examina la naturaleza multifacética de la satisfacción laboral, explorando sus dimensiones clave, sus determinantes y su intrincada relación con el desempeño individual y organizacional.

## **Antecedentes de investigación: evidencias nacionales e internacionales de un vínculo indisoluble**

La investigación empírica a nivel nacional proporciona un primer plano de la dinámica entre cultura y satisfacción en contextos específicos, particularmente el educativo, que es de especial relevancia para este estudio. La investigación realizada por Curay (2016) en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “HVEG” de Sullana arrojó un hallazgo revelador: si bien las diferencias en el conocimiento de la cultura organizacional entre los miembros del instituto eran mínimas, lo que indicaba una cierta homogeneidad en la percepción de los valores y normas, se identificó una carencia crítica de espacios diseñados para

fomentar una mejor coordinación e integración entre los distintos estamentos. Este resultado sugiere que la mera existencia de una cultura reconocible no es suficiente; su potencia reside en los mecanismos de socialización y colaboración que la institución promueve activamente. La ausencia de estos canales puede generar silos departamentales y una desconexión operativa que, a la larga, erosiona la eficacia colectiva. Un estudio más enfocado en la causalidad fue realizado por Benites (2018), quien se propuso determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral. Sus análisis estadísticos confirmaron una relación significativa, rechazando la hipótesis nula ( $p < .05$ ), lo que constituye una evidencia cuantitativa temprana en el contexto peruano de que los atributos culturales de una organización ejercen un impacto mensurable en el bienestar laboral de sus trabajadores. Este hallazgo sienta un precedente importante para investigaciones posteriores.

Profundizando en este vínculo dentro del ámbito de la educación superior privada, Pedroza (2021) llevó a cabo un estudio con una muestra de 132 colaboradores de una universidad privada. Sus resultados son particularmente ilustrativos. En primer lugar, reportó que el 100% de los colaboradores percibía un nivel general de cultura organizacional alto, lo que podría interpretarse como una clara identificación con los valores y prácticas institucionales. Sin embargo, en un contrapunto significativo, encontró que el nivel de satisfacción laboral se situaba en un rango medio para el 82.75% de la muestra. Este dato revela una posible disonancia: una cultura percibida como fuerte no se traduce automáticamente en niveles elevados de satisfacción. No obstante, el análisis correlacional confirmó una influencia positiva y altamente significativa entre ambas variables ( $p < .05$ ;  $r = .911$ ), indicando que, a pesar de la satisfacción media, las variaciones en la percepción de la cultura

se asociaban fuertemente con variaciones en la satisfacción. Este estudio subraya la complejidad del constructo de satisfacción, el cual puede estar modulado por otros factores (económicos, de políticas específicas, etc.) incluso en entornos culturalmente cohesionados. A nivel internacional, las investigaciones ofrecen perspectivas complementarias y advierten sobre los riesgos de culturas disfuncionales. Moreno (2020), en un estudio de caso en una empresa ecuatoriana, identificó que la implementación de una cultura organizacional de tipo patriarcal y basada en el control exhaustivo generaba en los colaboradores sentimientos de aversión y fastidio, afectando negativamente su desempeño laboral. Este es un ejemplo claro de cómo una cultura tóxica o autoritaria actúa como un lastre para la motivación intrínseca y la eficiencia.

Desde la misma región, Novoa et al. (2019) concluyeron que la satisfacción laboral depende en gran medida de lo que la empresa ofrece y brinda, posicionando a los trabajadores como la imagen proyectada al exterior. Esta visión resalta la dimensión de reciprocidad en la relación laboral: la satisfacción es una respuesta a las inversiones que la organización hace en su capital humano. Investigaciones desde Colombia, como la de Wilches (2018), han logrado desagregar los factores asociados a la satisfacción, vinculándola específicamente con la motivación, el ambiente laboral y la calidad de las relaciones interpersonales, ofreciendo así un mapa más detallado de sus determinantes. Incluso en contextos con resultados aparentemente positivos, persisten áreas de mejora. El estudio de Rodríguez et al. (2017) en equipos de atención primaria en Asturias, España, encontró que, a pesar de una satisfacción laboral óptima en términos generales, persistían percepciones bajas en aspectos críticos como la equidad salarial, las oportunidades de promoción interna y los niveles de tensión en el trabajo.

Este antecedente es crucial porque recuerda que la satisfacción es un constructo multidimensional; una puntuación global favorable puede enmascarar descontentos específicos que, de no atenderse, pueden convertirse en focos de conflicto futuro. En conjunto, este corpus de antecedentes, tanto nacionales como internacionales, configura un panorama convincente: la cultura organizacional es un predictor significativo de la satisfacción laboral, pero esta relación está mediada por la calidad de la cultura (por ejemplo, controladora versus empoderadora), por factores contextuales específicos y por dimensiones particulares de la satisfacción que pueden variar en su evaluación.

## **La cultura organizacional: de la simbología al núcleo competitivo**

Para comprender plenamente su papel como determinante de la satisfacción laboral, es necesario rastrear la evolución conceptual de la cultura organizacional. Sus raíces académicas modernas se sitúan a fines de la década de 1970, cuando Pettigrew (1979, p. 574) la conceptualizó como “el conjunto de significados públicamente y colectivamente aceptados aplicados para un conjunto determinado en un tiempo dado”. Esta definición pionera enfatizó su naturaleza socialmente construida y compartida, alejándola de visiones puramente estructurales de la organización. Esta idea fue ampliada por Dandridge et al. (1980), quienes la definieron como un “simbolismo organizacional”, argumentando que el análisis de símbolos, ritos, historias y lenguaje permitía comprender integralmente todos los aspectos de un sistema. Este enfoque hermenéutico abrió la puerta a estudiar los elementos tangibles e intangibles que portan significado dentro de un grupo. Poco después, Schwartz y Davis (1981, p. 33) ofrecieron una definición

que incorporaba un componente axiológico, describiéndola como “un patrón de los ideales y deseos compartidos por los integrantes de una entidad”. Aquí, la cultura comienza a verse no solo como un sistema de significados, sino como un sistema de aspiraciones colectivas.

La contribución seminal de Schein (1983, p. 14) consolidó una visión integradora, afirmando que “una cultura organizacional tiene que ver con un número de individuos los cuales interactúan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo”. Schein propuso posteriormente su conocido modelo de niveles, donde la cultura existe en tres estratos: artefactos visibles (estructuras, procesos), valores declarados (estrategias, metas) y supuestos básicos subyacentes (creencias inconscientes, percepciones). Fue Barney (1986) quien dio un giro estratégico crucial al argumentar que una cultura organizacional valiosa, rara e inimitable podía transformarse en una fuente sostenible de ventaja competitiva, integrando así el concepto en el núcleo de la teoría del recurso y capacidad. En la actualidad, como señalan Allaire y Firsrotu (1992), los paradigmas de gestión ya no consideran a la cultura organizacional como un aspecto meramente anecdótico o decorativo, sino como un elemento clave e incluso determinante para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad. Esta evolución conceptual de sistema de significados a ventaja competitiva explica por qué su gestión se ha vuelto primordial.

La función primordial de la cultura, según la clásica perspectiva de Schein (1990), es ayudar a la organización a afrontar dos desafíos fundamentales y perpetuo: la adaptación externa y la integración interna. La adaptación externa se refiere a cómo el colectivo define su misión, establece metas, diseña estrategias y evalúa sus resultados en interacción con un entorno cambiante y a menudo hostil. La integra-

ción interna, por su parte, alude a los mecanismos mediante los cuales se crea un sentido de pertenencia, se gestionan el poder y la autoridad, se premian y castigan conductas, y se manejan las relaciones interpersonales. Arbaiza (2010) complementa esta visión describiendo su génesis: la cultura surge precisamente cuando los integrantes de una entidad comparten conocimientos y valores, se identifican con la organización y perpetúan ciertas tradiciones a través de procesos continuos de socialización, tanto formales como informales. Pérez (2019) describe este proceso de consolidación en dos etapas claras. En una primera fase, los elementos culturales emergentes (nuevos valores, formas de trabajo) son puestos a prueba en la arena de las actividades cotidianas, sujetos a experimentación y ajuste. En una segunda etapa, aquellos elementos que demuestran su utilidad para resolver problemas y generar cohesión se consolidan, se enriquecen con la experiencia colectiva y, finalmente, se interiorizan hasta convertirse en el “modo natural de hacer las cosas aquí”, operando ya a nivel de supuestos básicos tácitos.

La potencia de una cultura se mide por su fortaleza y coherencia. Hellriegel et al. (2009) postulan que se genera una cultura fuerte cuando los diversos elementos que la componen (símbolos, historias, rituales, sistemas de recompensa) proyectan un mensaje único y consistente, y cuando existe un alto grado de consenso entre los colaboradores respecto a los valores centrales y las formas aceptables de conducirse. Una cultura de esta naturaleza, según Fernández (2010), genera poderosos efectos positivos como la cohesión grupal, la fidelidad a la organización y un compromiso profundo que trasciende el interés económico inmediato. Además, como afirma Altaf (2011), una cultura fuerte actúa como un mecanismo preventivo de conflictos, ya que al establecer expectativas y normas de comportamiento claras y com-

partidas, reduce la ambigüedad y los malentendidos entre empleados y gerentes. Esta coherencia cultural es, por tanto, el sustrato sobre el cual puede edificarse una experiencia laboral satisfactoria y un desempeño sobresaliente. En el contexto específico de las universidades, Vélazquez et al. (2020) recuerdan que estas instituciones, como cualquier organización, enfrentan una sociedad globalizada y competitiva que les exige adaptar constantemente sus estrategias de gestión. En este escenario, una cultura organizacional ágil, orientada al aprendizaje y centrada en la calidad se vuelve no un lujo, sino una condición necesaria para la sostenibilidad y el cumplimiento de su misión social.

## **La satisfacción laboral: un mosaico de percepciones, determinantes y consecuencias**

Frente a la cultura organizacional como variable independiente y contextual, la satisfacción laboral emerge como la variable dependiente clave, un estado psicológico complejo y multifacético que resume la actitud de un individuo hacia su trabajo. Su estudio ha generado un vasto campo de investigación que busca tanto comprender sus componentes como desentrañar sus relaciones causales con otros fenómenos organizacionales. Conceptualmente, puede entenderse como el resultado de la comparación que el individuo realiza entre lo que espera obtener de su trabajo (sus necesidades, valores, aspiraciones) y lo que percibe que realmente recibe. Como señalan Espinoza y García (2011), esta satisfacción guarda una relación profunda con la ideología de la organización, la cual, transmitida a través del tiempo desde sus fundadores y líderes, configura el marco en el que el colaborador evalúa su experiencia. Cuando esta ideología se traduce en prácticas coherentes y valoradas, puede generar, como apunta Arbaiza (2014), un

poderoso sentimiento de pertenencia, que es a la vez un componente y un resultado de la satisfacción.

La satisfacción laboral no es un monolito, sino que se compone de dimensiones específicas que pueden evaluarse por separado. La identificación con el trabajo, según Schutz (1994), se relaciona con el trato recibido, el reconocimiento por los logros y el ambiente general. Cuando las relaciones interpersonales —tanto ascendentes (con superiores), descendentes (con subordinados) como horizontales (con pares)— son positivas, se fortalece este sentido de pertenencia al grupo, lo que potencia la productividad y la consecución de objetivos. El involucramiento en el trabajo, por su parte, hace referencia al grado en que el colaborador se absorbe cognitiva y emocionalmente en sus tareas. Wahl (2006) argumenta que este involucramiento florece cuando la empresa otorga autonomía, oportunidades para desarrollar competencias y un sentido de empoderamiento, permitiendo al individuo ser creativo y proactivo. Finalmente, el compromiso organizacional representa el vínculo afectivo más profundo, donde el colaborador desea permanecer en la organización porque cree en sus valores, está emocionalmente apegado a ella y percibe que sus expectativas de desarrollo y seguridad a largo plazo se cumplen (Manpower, 2007).

Los determinantes de la satisfacción son diversos y operan a distintos niveles. A nivel organizacional, Zepeda (2017) señala la importancia de los valores corporativos —creencias firmes que determinan comportamientos típicos—, materializados en una misión clara (la razón de ser), una visión inspiradora (la aspiración futura) y principios rectores para la acción. Schein (2010) destaca el ambiente laboral, el cual comprende no solo la infraestructura y los medios materiales adecuados, sino, de manera crucial, la calidad de las relaciones interper-

sonales, la camaradería y la capacidad de trabajo en equipo. Glisson (2007) profundiza en esta última dimensión, distinguiendo las relaciones ascendentes, descendentes y horizontales, y señalando que su optimización es fundamental para el buen desenvolvimiento laboral y el éxito colectivo.

La relación históricamente más debatida es la que existe entre satisfacción laboral y desempeño. Harter et al. (2002) encontraron evidencia de una relación directa, sugiriendo que los empleados satisfechos tienden a ser más eficaces. Sin embargo, la dirección de la causalidad no está clara, y autores como Brayfield y Crockett (1955) propusieron que el desempeño y la satisfacción podrían ser “concomitantes” más que tener una relación causal directa; podrían co-ocurrir cuando, por ejemplo, la productividad es percibida como un camino para alcanzar metas valiosas. Triandis (1995) introdujo una variable moderadora crítica: la presión organizacional. Argumentó que el aumento de presión para producir puede disminuir la satisfacción independientemente de su efecto en el desempeño, lo que podría crear una relación negativa entre ambos constructos bajo condiciones de estrés extremo. Wilson y Frimpong (2004) añaden más complejidad al señalar que esta relación está sujeta a múltiples variables interviniéntes, como la personalidad del empleado, las características intrínsecas del trabajo, el sistema de valores individual y las normas grupales.

Más allá del desempeño, la satisfacción laboral tiene consecuencias de gran alcance. Senge (2005) vincula la satisfacción del empleado directamente con la satisfacción del cliente o usuario, planteando que un empleado satisfecho exterioriza su bienestar en un mejor servicio. Esta cadena de valor es respaldada por Comm y Mathaisel (2000), quienes afirman que la satisfacción de los empleados es tan importan-

te como la de los clientes, y por Griffith (2001), quien sostiene que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad del cliente. Otros determinantes importantes incluyen la compensación. Spector (1991) encontró que el monto salarial se correlaciona más estrechamente con la satisfacción con el salario que con la satisfacción general, mientras que Katzell y Yankelovich (1975) destacan que la satisfacción salarial es mayor cuando hay una clara vinculación entre compensación y desempeño. Factores psicosociales negativos, como el acoso sexual, tienen un impacto devastador, disminuyendo la satisfacción e incrementando la intención de abandono (Antecol & Cobb-Clark, 2006). Finalmente, es crucial reconocer, como hacen Lok y Crawford (2004), que los determinantes de la satisfacción y su ponderación relativa pueden variar significativamente entre diferentes contextos culturales nacionales, lo que añade una capa adicional de complejidad al diseño de políticas de recursos humanos universales. En conjunto, esta exploración teórica demuestra que la satisfacción laboral es el punto de convergencia de una red compleja de factores culturales, organizacionales, grupales e individuales, cuya comprensión integral es esencial para cualquier esfuerzo serio de mejorar el bienestar en el trabajo y, por extensión, la efectividad organizacional.



## **Capítulo 3**

*El andamiaje metodológico: diseño, instrumentos y ética  
en la investigación organizacional*

La solidez de cualquier investigación empírica reside, en gran medida, en la transparencia, coherencia y rigor de su diseño metodológico. Este capítulo tiene como propósito exponer con detalle la arquitectura metodológica que sostiene el presente estudio, delineando las decisiones estratégicas adoptadas en cada fase del proceso investigativo. La metodología no es un mero requisito formal, sino el plano maestro que guía la recolección, el procesamiento y el análisis de la evidencia necesaria para responder a las preguntas planteadas y contrastar las hipótesis formuladas. A continuación, se desglosan los componentes fundamentales de este diseño, comenzando por la caracterización global del tipo de investigación y su enfoque, para luego profundizar en la definición y operacionalización de las variables de estudio, la estrategia de muestreo, los instrumentos de recolección de datos y, finalmente, las consideraciones éticas que enmarcan todo el proceso. Este recorrido busca proporcionar al lector una comprensión clara de cómo se construyó el camino desde la interrogante teórica hasta la obtención de datos empíricos analizables, asegurando la validez y confiabilidad de los hallazgos que se presentan en capítulos posteriores.

## **Caracterización del estudio: enfoque, tipo y diseño de investigación**

El presente estudio se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, también denominado enfoque positivista, el cual se caracteriza por su énfasis en la medición objetiva, el análisis estadístico y la búsqueda de patrones generalizables en el comportamiento de las variables. Como señalan Hernández et al. (2014), este enfoque “utiliza la recolec-

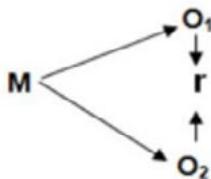
ción de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Esta elección es consecuente con los objetivos de la investigación, que buscan determinar la relación entre dos constructos complejos que son la cultura organizacional y satisfacción laboral esto mediante la cuantificación de las percepciones de los colaboradores y el empleo de técnicas estadísticas de correlación. El enfoque cuantitativo permite transformar percepciones subjetivas en datos numéricos manejables, facilitando la identificación de tendencias y la comprobación de relaciones estadísticamente significativas dentro de una muestra definida, con el propósito último de extrapolar, con las debidas precauciones, los hallazgos a la población de referencia.

En cuanto al tipo de investigación, este trabajo se clasifica como aplicado, descriptivo-correlacional y explicativo. Es de tipo aplicado porque su finalidad primordial trasciende la mera generación de conocimiento teórico; busca aportar soluciones concretas a un problema social y organizacional identificado como la posible erosión de la cultura y la satisfacción en un contexto postpandémico universitario, utilizando y poniendo a prueba los conocimientos existentes en la materia (Sierra, 2008). Su carácter descriptivo se manifiesta en el análisis minucioso del comportamiento y la distribución de las variables de estudio, tanto de manera global como a través de sus dimensiones constitutivas. Como indica Mejía (2020), la investigación descriptiva “analiza el comportamiento de ambas variables”, lo que en este caso implica detallar los niveles (alto, medio, bajo) en que los colaboradores perciben la cultura organizacional y experimentan la satisfacción laboral. Simultáneamente, es correlacional porque, en línea con Hernández et al. (2010), se propone “medir el nivel de relación que hay en-

tre las 2 variables, en un contexto en particular". Este componente es central, ya que la hipótesis general postula precisamente la existencia de una relación significativa entre dichas variables. Finalmente, posee un alcance explicativo, en la medida que no solo se limita a describir o correlacionar, sino que también busca ofrecer interpretaciones plausibles sobre la naturaleza y dirección de las relaciones encontradas, intentando explicar el "por qué" detrás de los vínculos estadísticos, contrastando los resultados con la literatura existente.

El diseño de investigación adoptado es no experimental, de corte transversal y de tipo correlacional-explicativo. Es no experimental porque, tal como lo define Solís (2004), "no se manipulan las variables". Es decir, el investigador no asigna aleatoriamente a los sujetos a diferentes condiciones o tratamientos (por ejemplo, crear artificialmente distintos tipos de cultura organizacional); por el contrario, observa y mide las variables tal como se presentan de manera natural en su contexto, sin intervenir en su dinámica. Esta elección es la más adecuada y ética para estudiar fenómenos organizacionales complejos en un entorno real, donde la manipulación deliberada de la cultura sería inviable y poco práctica. Es de corte transversal porque, según Hernández et al. (2003), la recolección de datos se realizó "en un tiempo dado", capturando una instantánea de las percepciones de los colaboradores en un momento específico (el año 2022). Aunque este diseño no permite establecer secuencias temporales causales con total certeza, es sumamente eficiente para describir el estado de las variables y explorar sus asociaciones en un punto en el tiempo, lo cual es perfectamente compatible con los objetivos descriptivos y correlacionales del estudio. La combinación de los componentes correlacional y explicativo dentro de este diseño no experimental permite, a partir de los datos de la medi-

ción única, tanto cuantificar la fuerza y dirección de la relación entre cultura y satisfacción como proponer interpretaciones teóricas que den sentido a dicha relación.



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la V.1.

O<sub>2</sub> = Observación de la V.2.

r = Correlación entre dichas variables.

## Definición y operacionalización de las variables de estudio

El éxito de una investigación cuantitativa depende en gran parte de la claridad y precisión con que se definen y miden los constructos de interés. En este estudio, se trabajó con dos variables centrales, cada una de ellas desglosada en dimensiones e indicadores medibles.

**Cultura organizacional (variable independiente):** Esta variable fue conceptualizada como un sistema de significados compartidos. Para efectos de esta investigación, se adoptó la definición de Espinoza y García (2011), quienes la describen como “el sistema que involucra los aspectos ideológicos tanto de los fundadores, directivos pasados y presentes, así como de los trabajadores de la organización” (p. 331). Esta concepción resalta su naturaleza histórica, colectiva y basada en supuestos y valores. Sin embargo, para poder medirla empíricamente, fue necesario operacionalizarla, es decir, traducir este concepto

abstracto en componentes observables y cuantificables. La operacionalización se realizó a través de tres dimensiones clave, ampliamente reconocidas en la literatura: a) Valores Corporativos, que se refieren a los principios éticos y estratégicos guía (misión, visión, principios); b) Ambiente Laboral, que abarca las condiciones físicas y psicosociales del trabajo (comunicación, infraestructura, normatividad); y c) Relaciones Interpersonales, que alude a la calidad de los vínculos dentro de la estructura organizacional (relaciones ascendentes con superiores, descendentes con subordinados y horizontales con pares). Estas dimensiones se midieron mediante un cuestionario con escala tipo Likert de cinco puntos (“Totalmente de acuerdo” a “Totalmente en desacuerdo”), donde los indicadores específicos (misión, visión, principios, comunicación, etc.) sirvieron como ítems o preguntas concretas. La escala de medición para esta variable es ordinal, dado que las categorías de la escala Likert implican un orden o jerarquía en el grado de acuerdo, aunque no se asume una distancia numérica exacta e igual entre cada punto.

**Satisfacción laboral (variable dependiente):** Esta variable fue definida conceptualmente como la actitud afectiva global de un individuo hacia su trabajo. Se tomó como referencia la definición de Robbins (2004), quien la concibe como “la forma en que cada persona asume su trabajo, desde su propia perspectiva basada en creencias y valores individuales”. Esta definición subraya su carácter subjetivo y evaluativo. Su operacionalización también se estructuró en tres dimensiones fundamentales: a) Identificación, relacionada con el sentido de pertenencia y alineación con la organización; b) Involucramiento en el Trabajo, referido al grado de absorción e interés cognitivo y emocional en las tareas; y c) Compromiso Organizacional, entendido como el vínculo psicológico y la lealtad hacia la organización. Al igual que con la varia-

ble anterior, estas dimensiones se midieron mediante un cuestionario con escala Likert de cinco puntos. Los indicadores operativos diseñados para capturar estas dimensiones incluyeron aspectos como la percepción de pertenencia al grupo, el reconocimiento recibido, los logros alcanzados, la autonomía en el puesto, el desarrollo de competencias, la calidad del desempeño, la lealtad sentida, el apego emocional y la creencia en los valores institucionales. La escala de medición es, igualmente, ordinal.

## **Población, muestra y estrategias para la recolección y análisis de datos**

La población objeto de estudio fue definida con precisión para asegurar la relevancia de los hallazgos. Se entendió la población, siguiendo a Jany (1994) citado por Bernal (2016), como el conjunto total de elementos que comparten características definitorias y sobre los cuales se desea generalizar las conclusiones. En este caso, la población estuvo constituida por los 311 colaboradores del personal administrativo de una universidad privada del Perú.

Tabla 1. Población

Colaboradores	TOTAL
Col.	311
Total	311

Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se establecieron criterios de inclusión claros: pertenecer al área administrativa, tener un vínculo laboral vigente con la universidad

y estar desempeñando sus labores de manera activa en el momento del estudio. Los criterios de exclusión descartaron a personal de otras áreas (docente, de servicios), a quienes no laboraran en la institución y a aquellos que se encontraran en periodo de vacaciones o licencia prolongada.

De esta población, se extrajo una muestra de 61 colaboradores. La muestra, como parte seleccionada de la población para obtener la información (Bernal, 2016, p. 211), se determinó mediante un muestreo probabilístico. Este tipo de muestreo, señalado por Hernández et al. (2014) como esencial en investigaciones por encuesta, otorga a cada miembro de la población una probabilidad conocida y mayor que cero de ser seleccionado, lo que permite generalizar los resultados al total de la población con un margen de error calculable y es fundamental para la validez estadística de las pruebas inferenciales. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, considerada por Giraldo et al. (2001, citado en Bernal, 2016) como la más adecuada para investigaciones de tipo cuantitativo como la presente. El instrumento específico fue un cuestionario auto administrado estructurado con 18 ítems (9 para cada variable y sus dimensiones), utilizando escalas Likert de cinco puntos. Este instrumento fue sometido a un riguroso proceso de validez de contenido mediante juicio de expertos. Tres profesionales con grado académico de doctor evaluaron la pertinencia, claridad y cobertura de los ítems en relación con las definiciones conceptuales y operacionales de las variables, aprobando finalmente el cuestionario para su aplicación.

La confiabilidad del instrumento, entendida como la consistencia y estabilidad de las mediciones (Bernal, 2016), se evaluó cuantitativamente mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El valor obtenido de

0.729 indica un nivel de confiabilidad aceptable a buena para escalas de actitudes en ciencias sociales, lo que sugiere que los ítems del cuestionario miden el constructo de manera coherente y que los resultados son replicables. Una vez recolectados los datos, estos fueron procesados y analizados utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics, versión 27. El método de análisis combinó estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes) para caracterizar la muestra y describir los niveles de las variables, y estadística inferencial. Para probar las hipótesis de correlación, dado el nivel de medición ordinal de las variables, se empleó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, la cual es robusta y apropiada para evaluar la asociación monotónica entre variables medidas en escalas ordinales o que no cumplen con los supuestos de normalidad requeridos por la correlación de Pearson.

### **Consideraciones éticas y rigor metodológico**

La investigación se condujo bajo los más altos estándares éticos, fundamentales para garantizar la integridad del proceso y el respeto por los participantes. El estudio se alineó con los principios éticos establecidos por la Universidad Privada Cesar Vallejo (Resolución RCU N°0340-2021-UCV) y siguió las pautas metodológicas de la guía de elaboración de tesis de la institución. Se utilizó el estilo de citación APA, 7ma edición, para reconocer y atribuir correctamente todas las fuentes consultadas, empleándose además el software Turnitin para verificar la originalidad del manuscrito y prevenir el plagio académico. En la fase de recolección de datos, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, asegurando su voluntariedad, explicando los objetivos del estudio y garantizando la confidencialidad absoluta de sus respuestas. Se enfatizó que los datos serían utilizados exclusivamente con fines académicos y presentados de forma agregada y

anónima. Asimismo, se comprometió la transparencia en el análisis, sin manipulación de los resultados estadísticos. Este compromiso ético integral no solo cumple con los requisitos normativos, sino que también fortalece la credibilidad y el valor social de la investigación, asegurando que el conocimiento generado se base en un proceso riguroso, respetuoso y confiable. En conjunto, esta metodología detallada proporciona un camino claro y válido para explorar la compleja relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el contexto universitario peruano postpandémico.

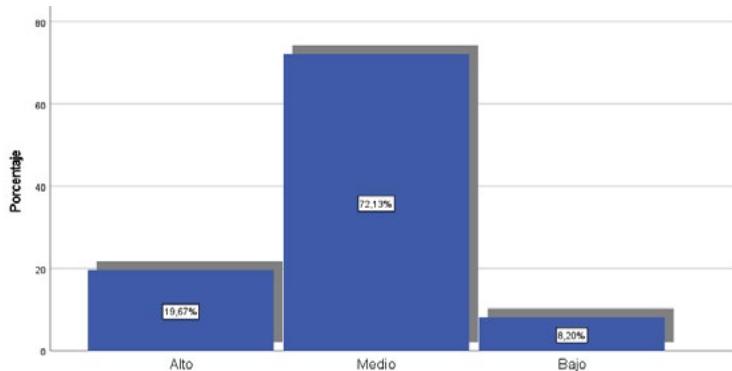


## **Capítulo 4**

*Análisis de resultados: la cultura en el dominio del promedio y su vínculo con la satisfacción*

## Estadística descriptiva

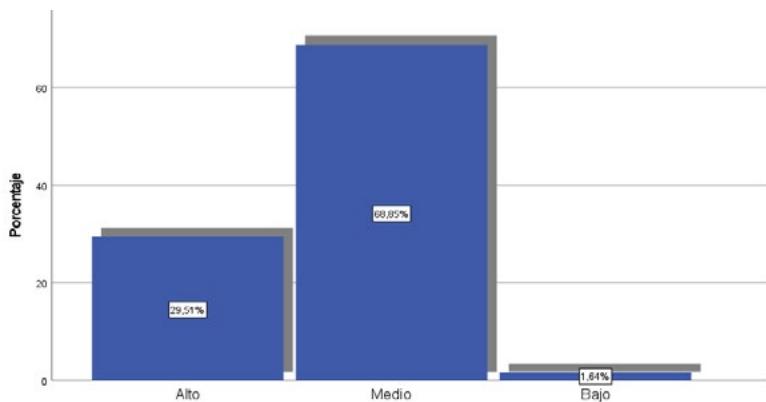
Figura 1. Variable cultura organizacional



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 19.67%. El nivel medio es de 72.13% y el nivel bajo llega a 8.20%. La cultura organizacional tiene un nivel medio. Esto puede deberse a que no estén bien cimentados y/o divulgados los valores corporativos de la entidad. Por otro lado, el ambiente laboral que se vive en la empresa puede no ser el óptimo y también las relaciones interpersonales pueden no ser las adecuadas.

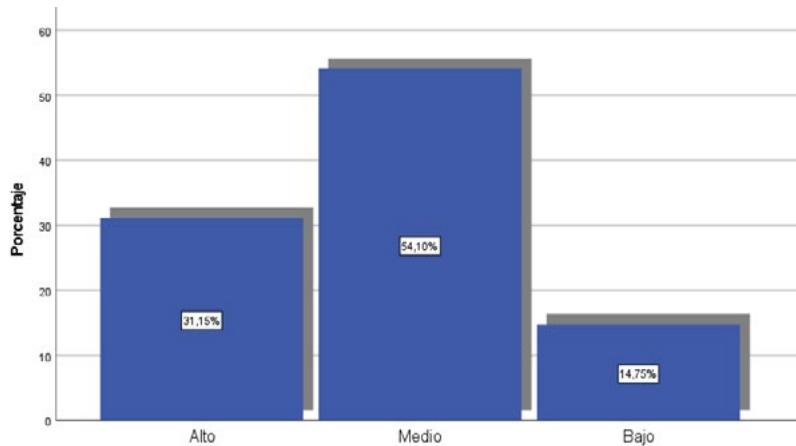
Figura 2. Dimensión valores corporativos



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 29.51%. El nivel medio es de 68.85% y el nivel bajo llega a 1.64%. La dimensión valores corporativos tiene un nivel medio. Esto puede deberse a que los colaboradores no se alinean totalmente a la misión, visión y los principios de la entidad.

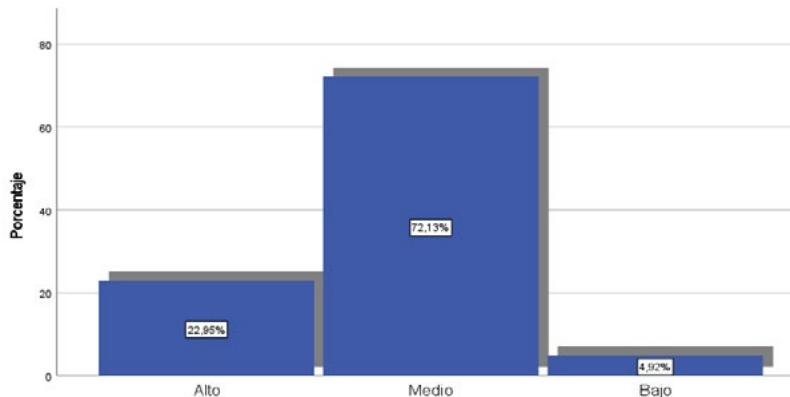
Figura 3. Dimensión ambiente laboral



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 31.15%. El nivel medio es de 54.10% y el nivel bajo llega a 14.75%. La dimensión ambiente laboral tiene un nivel medio y un importante porcentaje en nivel alto. Esto puede deberse a que la comunicación no sea fluida, la infraestructura no sea la adecuada para optimizar sus labores y la normatividad no sea del total agrado de los colaboradores.

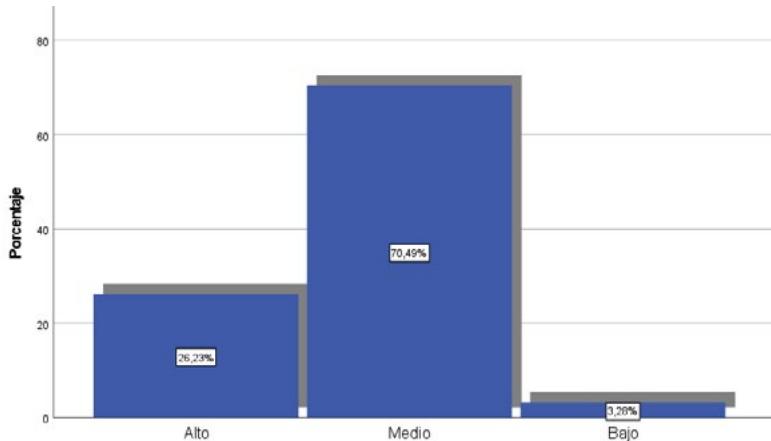
Figura 4. Dimensión relaciones interpersonales



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 22.95%. El nivel medio es de 72.13% y el nivel bajo llega a 4.92%. La dimensión relaciones interpersonales tiene un nivel medio y un importante porcentaje en nivel alto. Puede deberse a que las relaciones ascendentes, descendentes y horizontales son estables y buenas. Esto es importante en una entidad pues ayuda a optimizar las metas y objetivos pues el trabajo en equipo se ve potenciado por un nivel relativamente medio alto, puede mejorarse a llegar a un nivel totalmente alto.

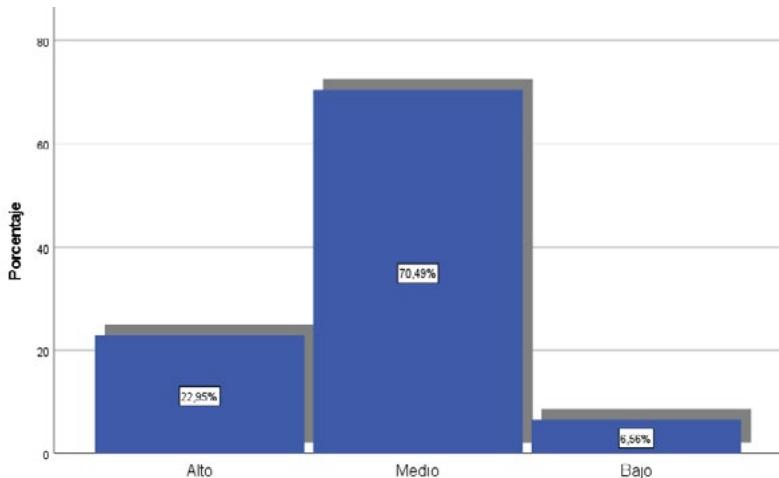
Figura 5. Variable satisfacción laboral



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 26.23%. El nivel medio es de 70.49% y el nivel bajo llega a 3.28%. La variable satisfacción laboral tiene un nivel medio y un nivel alto importante. Esto puede deberse principalmente a que los colaboradores se sientan algo identificados con la entidad, se involucran en el trabajo y asumen un compromiso organizacional.

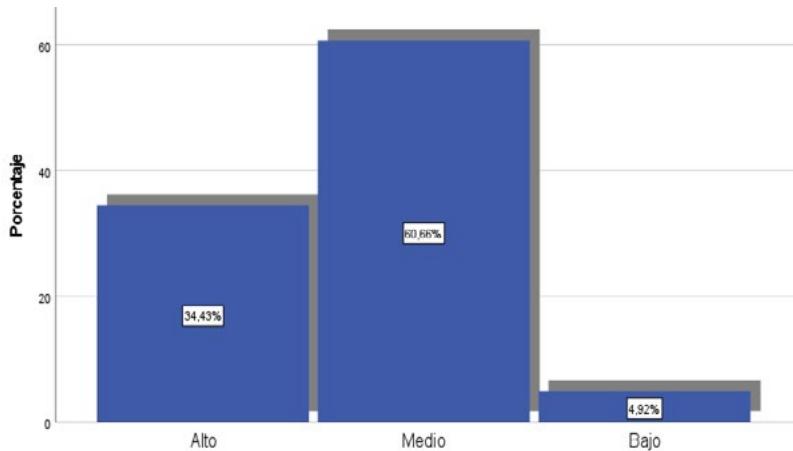
Figura 6. Dimensión identificación con la entidad



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 70.49%. El nivel medio es de 22.95% y el nivel bajo llega a 6.56%. La dimensión identificación con la entidad muestra un nivel medio, pero asimismo un importante porcentaje de nivel alto. La dimensión identificación con la entidad muestra un nivel medio, pero asimismo un importante porcentaje de nivel alto. Esto puede deberse a que aún los colaboradores no se sienten integrados a la entidad; es decir no sienten una pertenencia al grupo, también la falta de reconocimientos individuales y/o grupales, así como no considerar los logros obtenidos pueden ser la causa de que aun el nivel no sea completamente alto.

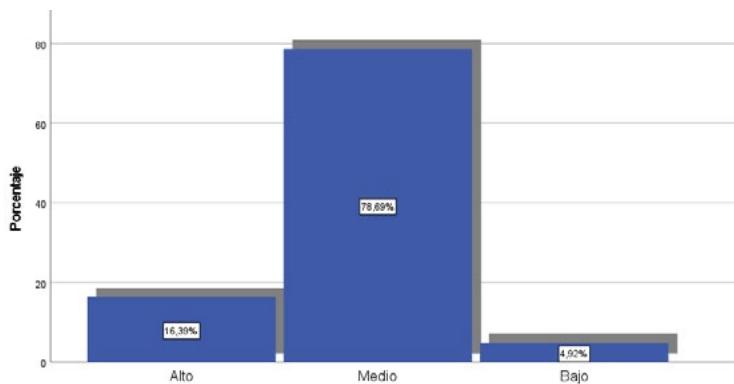
Figura 7. Dimensión involucramiento en el trabajo



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 34.43%. El nivel medio es de 60.66% y el nivel bajo llega a 4.92%. La dimensión involucramiento en el trabajo muestra un nivel medio, pero asimismo un importante porcentaje de nivel alto. Esto puede deberse a que el personal tenga una cierta autonomía en la realización de sus labores, desarrollen sus competencias en un puesto adecuado y tengan un buen desempeño.

Figura 8. Dimensión compromiso organizacional



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Se observa que el nivel alto llega a 16.39%. El nivel medio es de 78.69% y el nivel bajo llega a 4.92%. La dimensión compromiso organizacional en el trabajo muestra un nivel medio. Esto puede deberse a que aún el personal no lograr tener una lealtad férrea hacia la entidad, aun no logra un apego emocional fuerte y aun no tiene una creencia en los valores; es necesario elevar el nivel para contar con personal leal.

## Análisis inferencial

### Hipótesis general

**H1:** SI Existe una relación directa y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores en una universidad privada.

**H<sub>0</sub>:** NO Existe una relación directa y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores en una universidad privada.

Regla de la decisión:

Si el p-valor (sig.) > 0.05, se acepta la hipótesis nula

Si el p-valor (sig.) < 0.05, se rechaza la hipótesis y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 2. Correlación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral

Correlaciones				
			Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlaciones	1,000	,340
		Sig. (bilateral)		,007
		N	61	61
	Satisfacción laboral	Coeficiente de Correlaciones	,340**	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	
		N	61	61

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01

Fuente: Heredia Jiménez (2022).

**Análisis:** como se muestra la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ( $r = 0,340$ ;  $sig.=0,007$ ) entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral lo cual demuestra una correlación positiva.

### **Decisión:**

Se impugna la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); se afirma la Hipótesis Alternaativa ( $H_1$ ).  $P < 0.05$

### **Hipótesis específica 1**

$H_1$ : SI Existe una relación directa y significativa entre valores corporativos e identificación con la empresa en colaboradores en una universidad privada.

$H_0$ : NO Existe una relación directa y significativa entre valores corporativos e identificación con la empresa en colaboradores en una universidad privada.

Tabla 3. Correlación entre los valores corporativos e identificación con la empresa.

<b>Correlaciones</b>				
			<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
Rho de Spearman	Valores corporativos	Coeficiente de correlaciones	1,000	,273
		Sig. (bilateral)		,033
		N	61	61
Identificación de la empresa		Coeficiente de Correlaciones	,273**	1,000
		Sig. (bilateral)	,033	
		N	61	61

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Análisis: Como se muestra la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ( $r = 0,273$ ;  $\text{sig.}=0,033$ ) entre valores corporativos

e identificación con la empresa, lo cual demuestra una correlación positiva.

Decisión:

Se impugna la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); se afirma la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ).  $P < 0.05$

Hipótesis específica 2

$H_1$ : Si existe una relación directa y significativa entre ambiente laboral e involucramiento en el trabajo en colaboradores en una universidad privada.

$H_0$ : NO existe una relación directa y significativa entre ambiente laboral e involucramiento en el trabajo en colaboradores en una universidad privada.

Tabla 4. Correlación entre ambiente laboral e involucramiento en el trabajo.

Correlaciones				
			Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Ambiente laboral	Coeficiente de correlaciones	1,000	,293
		Sig. (bilateral)		,022
		N	61	61
	Involucramiento en el trabajo	Coeficiente de Correlaciones	,293**	1,000
		Sig. (bilateral)	,022	
		N	61	61

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Heredia Jiménez (2022).

**Análisis:** como se muestra la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ( $r = 0,293$ ;  $\text{sig.}=0,022$ ) entre ambiente laboral e involucramiento en el trabajo lo cual demuestra una correlación positiva.

**Decisión:**

Se impugna la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); se afirma la Hipótesis Alterativa ( $H_1$ ).  $P<0.005$

Hipótesis específica 3

$H_1$ : Si existe una relación directa y significativa entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional en colaboradores en una universidad privada.

$H_0$ : NO existe una relación directa y significativa entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional en colaboradores en una universidad privada.

Tabla 5. Correlación entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional.

Correlaciones				
			Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlaciones	1,000	,356
		Sig. (bilateral)		,005
		N	61	61
Compromiso organizacional		Coeficiente de Correlaciones	,356**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	
		N	61	61

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Heredia Jiménez (2022).

**Análisis:** como se muestra la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ( $r = 0,356$ ;  $sig.=0,005$ ) entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional lo cual demuestra una correlación positiva.

**Decisión:**

Se impugna la Hipótesis Nula ( $H_0$ ); se afirma la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ).  $P<0.05$

**Análisis de confiabilidad**

Para medir la confiabilidad de los instrumentos se utilizó la prueba de coeficiente Alfa Cronbach en el programa estadístico IBM SPSS 27 que arroja un valor de 0,729 lo que determina un nivel de confiabilidad muy alta para el cuestionario.



## **Capítulo 5**

*Interpretación y diálogo con la evidencia: reflexiones críticas sobre un paisaje organizacional contemporáneo*

El análisis cuantitativo, al entregar sus frutos en forma de coeficientes y porcentajes, marca no el final, sino el comienzo del verdadero trabajo intelectual: el acto de interpretar, contextualizar y dotar de significado profundo a los datos desnudos. Tras el riguroso procesamiento estadístico descriptivo e inferencial, y en consonancia directa con el objetivo general que guió esta investigación, los hallazgos emergentes pintan un retrato complejo, matizado y profundamente revelador de la realidad organizacional interna de la universidad privada en estudio. Este capítulo, que corresponde al corazón analítico de la obra, trasciende la mera repetición de cifras para embarcarse en un ejercicio de hermenéutica organizacional. Su propósito es triple: primero, interpretar los patrones encontrados a la luz de los marcos teóricos establecidos y la literatura especializada; segundo, establecer un diálogo crítico y constructivo con investigaciones precedentes, tanto aquellas que corroboran los hallazgos como aquellas que presentan perspectivas divergentes que enriquecen la comprensión; y tercero, extraer implicaciones teóricas sustantivas y trazar líneas de acción práctica que conecten la evidencia empírica con la gestión estratégica de la institución. A través de este proceso, se busca descifrar las razones subyacentes al dominio del “nivel medio”, desentrañar la naturaleza y el alcance de las correlaciones estadísticamente significativas, y proyectar las consecuencias de este diagnóstico para el futuro de la gestión universitaria en un entorno caracterizado por la disrupción postpandémica, la feroz competencia por el talento y la creciente demanda de calidad educativa.

El paisaje que revelan los datos es uno de una aparente normalidad estadística, pero una normalidad que, al ser interrogada con profundidad, expone tensiones, oportunidades latentes y áreas de mejora crítica. No se trata del cuadro de una organización en crisis aguda, con

porcentajes alarmantes de insatisfacción o una percepción cultural mayoritariamente negativa. Por el contrario, los resultados sugieren una organización que funciona, que logra mantener un nivel básico de operación y cohesión. Sin embargo, la distribución masiva de las percepciones en la categoría “medio” actúa como una campana de Gauss organizacional que enmascara una realidad más profunda: la ausencia de los picos de excelencia y los valles de disfunción que suelen caracterizar a las organizaciones con culturas claramente definidas, ya sean estas excepcionalmente positivas o notoriamente tóxicas. Este capítulo se propone, por tanto, levantar ese velo de la medianía para explorar qué significa habitar esa “zona de confort” estadística, cuáles son sus costos en términos de compromiso, innovación y desempeño diferencial, y cómo los vínculos significativos entre las variables, aun dentro de ese rango medio, confirman postulados teóricos fundamentales y señalan el camino para una transformación deliberada.

## **El dominio del “nivel medio”: diagnóstico de una cultura y una satisfacción en la zona de confort organizacional**

El resultado más llamativo, y que establece el tono y el punto de partida para toda la discusión subsiguiente, es la abrumadora prevalencia del nivel medio en la autopercepción de ambas variables centrales. Este patrón no es un detalle anecdótico, sino la característica definitoria del clima psicosocial de la institución. En el caso de la cultura organizacional, conceptualizada como la variable independiente que configura el contexto de significado, los datos son elocuentes: apenas el 19.67% de los colaboradores la califica en un nivel alto, frente a un abrumador 72.13% que la sitúa en un nivel medio y un 8.20% en un

nivel bajo. Esta curva de distribución, con su marcada concentración en el centro y sus colas relativamente cortas, constituye un hallazgo diagnóstico de primer orden. No describe una cultura disfuncional o abiertamente tóxica, la cual tendería a mostrar un sesgo pronunciado hacia la izquierda, hacia los niveles bajos, acompañada quizás de narrativas de frustración, desconfianza y cinismo institucional. Tampoco describe una cultura excepcionalmente fuerte, vibrante y transformadora, la cual se manifestaría en un sesgo hacia la derecha, con altos porcentajes en el nivel alto, caracterizada por una clara adhesión a valores compartidos, un fuerte sentido de propósito y rituales que refuerzan la identidad colectiva.

Lo que emerge, más bien, es la silueta de lo que en la literatura sobre gestión del cambio y desarrollo organizacional se denomina, con cierta ambivalencia, una “zona de confort organizacional”. Esta no es una zona de bienestar óptimo, sino de acomodamiento y funcionalidad básica. Es un estado en el que los procesos se cumplen, las metas operativas se alcanzan (aunque quizás sin aspirar a la excelencia), y el conflicto abierto se minimiza, pero donde faltan la energía distintiva, la pasión compartida y la identificación profunda que suelen ser el sello de las organizaciones de alto desempeño y gran capacidad de innovación. La cultura, en este escenario, opera más como un software operativo estándar que como un sistema operativo distintivo y fuente de ventaja competitiva. La explicación de este fenómeno ubicuo de la medianía es necesariamente multifactorial y requiere una disección cuidadosa de las dimensiones que componen el constructo.

En primer lugar, y como se infiere directamente de los resultados desagregados, es altamente probable que los valores corporativos, que constituyen la brújula ética, estratégica y comportamental de cual-

quier institución, no estén suficientemente cimentados en la práctica cotidiana ni comunicados con la claridad, consistencia y autenticidad necesarias para generar una adhesión ferviente y no meramente nominal. Cuando la misión (la razón de ser), la visión (la aspiración futura) y los principios rectores son percibidos por los colaboradores como declaraciones formales, frases elegantes enmarcadas en las paredes o en la página web, pero desvinculadas de las decisiones operativas cotidianas, del estilo de liderazgo de los mandos medios y superiores, y de los sistemas de recompensa y reconocimiento, se produce una inevitable desconexión cognitiva y emocional. Los valores dejan de ser un faro que guía la acción para convertirse en un ruido de fondo institucional. Esta brecha entre la retórica y la realidad, ampliamente documentada en estudios sobre hipocresía organizacional, es un poderoso motor que empuja las percepciones hacia la medianía. Los colaboradores no rechazan abiertamente los valores de ahí el bajo porcentaje en nivel bajo, pero tampoco los internalizan ni los viven con intensidad. Simplemente, coexisten con ellos en un estado de indiferencia pragmática.

En segundo término, el ambiente laboral, esa dimensión que integra de manera holística elementos tangibles e intangibles del espacio de trabajo, parece no alcanzar un estándar percibido como óptimo por una mayoría significativa. Este hallazgo es crucial porque el ambiente laboral es la interfaz inmediata y sensible entre el individuo y la organización. Un ambiente laboral subóptimo puede manifestarse de múltiples formas que los datos cualitativos complementarios podrían ayudar a precisar: podría tratarse de deficiencias en la infraestructura física o tecnológica que dificultan el trabajo eficiente y digno, como oficinas mal ventiladas, equipos informáticos obsoletos o espacios de descanso inadecuados. Podría deberse a una comunicación organizacional que es predominantemente vertical, unidireccional y poco flui-

da, en contraste con un modelo horizontal, dialógico y transparente que fomente la participación y el feedback. O podría estar relacionado con normativas y procedimientos internos percibidos como excesivamente burocráticos, rígidos o injustos, que generan fricción en lugar de facilitar el trabajo. En el contexto específico postpandémico, con la hibridación del trabajo, el ambiente laboral también abarca la calidad de la experiencia del teletrabajo, la efectividad de las herramientas digitales de colaboración y la capacidad de la organización para mantener la cohesión en un entorno virtual. Un ambiente que no es percibido como “óptimo” actúa como un lastre constante, un factor de higiene que, si está ausente o es deficiente (como diría Herzberg), genera insatisfacción, pero cuya presencia “suficiente” simplemente evita el malestar sin llegar a motivar.

Finalmente, la dimensión de relaciones interpersonales, aunque muestra un porcentaje destacable en nivel alto (22.95%), también está dominada por el nivel medio (72.13%). En organizaciones complejas y plurales como las universidades, donde convergen culturas profesionales diversas (la académica, la administrativa, la de servicios), la construcción de un tejido social sólido es un desafío permanente. La falta de espacios de integración genuina y significativa más allá de los meramente funcionales, la carencia de mecanismos institucionalizados para gestionar constructivamente los conflictos interdepartamentales o de estatus, y la posible existencia de silos o compartimentos estancos entre facultades o departamentos, pueden erosionar progresivamente la sensación de comunidad. Las relaciones, en este escenario, tienden a mantenerse en un plano cordial, profesional pero superficial, carentes de la profundidad y la confianza que transforman a un grupo de colegas en un equipo cohesionado con un propósito compartido. Se coopera por necesidad procedural, no por sinergia inspirada.

Este diagnóstico de una cultura anclada en el “dominio del promedio” tiene su reflejo casi espectral, y lógicamente conectado, en la variable dependiente: la satisfacción laboral. Aquí, el patrón se repite con una consistencia notable: un 26.23% de nivel alto contrasta con un 70.49% de nivel medio y un mínimo 3.28% de nivel bajo. Esta satisfacción “medianamente alta”, o más precisamente, predominantemente media, es absolutamente coherente con el panorama cultural previamente descrito. Los colaboradores, en su gran mayoría, no están descontentos de manera masiva ni experimentan un malestar agudo que los lleve a la deserción o al conflicto abierto lo cual sería una señal de alarma crítica que exigiría una intervención inmediata. Pero tampoco experimentan ese grado óptimo de realización profesional, bienestar psicológico y felicidad en el trabajo que caracteriza a los entornos laborales excepcionales y que actúa como un poderoso imán para retener y atraer talento de alto nivel.

Esta satisfacción de tonalidad media puede deconstruirse a la luz de las tres dimensiones que la componen. Los colaboradores manifiestan un grado moderado de identificación con la entidad; se sienten parte de ella en un sentido básico, pero carecen de ese sentimiento de pertenencia intenso, de ese orgullo institucional visceral que lleva a las personas a ser embajadores espontáneos de su organización. Manifiestan un involucramiento funcional en sus tareas; cumplen con sus responsabilidades, pero es menos probable que exhiban ese estado de “flow” o fluidez en el trabajo, esa absorción cognitiva y emocional que lleva a perder la noción del tiempo y a buscar continuamente maneras de mejorar. Asumen un compromiso organizacional de tipo calculativo o normativo básico; permanecen en la organización porque les conviene o porque es lo que se espera, más que por un apego afectivo profundo (compromiso afectivo) o por un sentido de obligación moral.

irrenunciable (compromiso normativo). Les faltan, en síntesis, los “elementos de enganche” emocional y trascendente que transforman un empleo en una vocación, un puesto de trabajo en una misión personal alineada con la colectiva.

No obstante, y este es el hallazgo inferencial crucial que emerge de este paisaje de medianías y que dota a toda la investigación de su fuerza central, existe una relación directa y estadísticamente significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Esta relación queda confirmada por un coeficiente de correlación de Spearman positivo y altamente significativo ( $\rho = .340$ ,  $p = .007$ ). La importancia de este resultado no puede ser subestimada. Indica que, incluso dentro de un rango de percepciones mayoritariamente mediocres y aparentemente homogéneas, las variaciones individuales en la percepción de la calidad de la cultura se asocian de manera sistemática y predecible con variaciones en el nivel de satisfacción reportado. En términos más simples: aquellos colaboradores que, en comparación con sus pares, perciben la cultura organizacional como ligeramente más fuerte, coherente o positiva, tienden también a reportar niveles de satisfacción laboral ligeramente más altos. Y viceversa. Esto valida empíricamente, en el contexto específico de esta universidad, el vínculo teórico fundamental postulado desde el inicio: la cultura no es un telón de fondo decorativo, sino un determinante activo del bienestar laboral.

Este hallazgo no existe en el vacío. Encuentra un sólido y elocuente respaldo en la investigación de Pedroza (2021), quien, en un contexto análogo de una universidad privada, también reportó una influencia positiva y altamente significativa de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación aún más fuerte ( $r = .911$ ,  $p < .05$ ). Es revelador que en el estudio de Pedroza, al igual que

en el presente, la satisfacción laboral se ubicara predominantemente en un nivel medio (82.75%). La convergencia de estos resultados como la confirmación del vínculo a pesar de la ubicuidad de la medianía, re-fuerza poderosamente la validez externa de la relación encontrada. Sugiere que este patrón de “cultura media-satisfacción media, pero con correlación positiva significativa” no es un artefacto casual de esta investigación, sino que bien podría ser una característica estructural recurrente en un segmento importante de instituciones de educación superior privada en la región. Esta posibilidad abre una línea fascinante de indagación futura: ¿responden estas medianías a un modelo de gestión universitario específico, a presiones económicas sectoriales, o a características del mercado laboral académico-administrativo local? La replicación del patrón invita a pensar en causas sistémicas más que en fallas idiosincrásicas de una sola institución.

## **Discrepancias y convergencias: un diálogo crítico con la literatura especializada nacional e internacional**

Un análisis profundo y riguroso de los hallazgos exige ir más allá de la mera constatación de resultados para entablar un diálogo crítico y constructivo con el corpus de conocimiento preexistente. Este diálogo se manifiesta tanto en áreas de notable convergencia y consenso como en puntos de divergencia que, lejos de invalidar los resultados, los matizan, los contextualizan y enriquecen enormemente la interpretación. Al contrastar las dimensiones específicas con investigaciones precedentes, nacionales e internacionales, se teje una red de significado que sitúa a este estudio dentro de una conversación académica más amplia sobre la dinámica cultura-satisfacción.

En lo referente al primer objetivo específico, centrado en los valores corporativos y la identificación con la entidad, los datos ofrecen una narrativa coherente. La dimensión de valores corporativos se sitúa, una vez más, en el territorio del nivel medio (68.85%), reforzando la hipótesis interpretativa de una brecha persistente entre la declaración formal de la misión, visión y principios, y su internalización operativa y emocional por parte del personal. Este desalineamiento parcial, esta falta de “encarnación” de los valores en las prácticas cotidianas, explica de manera plausible los resultados de la dimensión de identificación. Aquí, si bien existe un porcentaje alto considerable y alentador (70.49%), persiste un nivel medio significativo (22.95%) que no debe ser desdeñado. La identificación no es débil, pero tampoco es universalmente fuerte. La correlación positiva y significativa entre ambas dimensiones ( $\rho = .273$ ,  $p = .033$ ) confirma el vínculo lógico esperado: a una mejor percepción de la solidez y autenticidad de los valores corporativos, corresponde, en promedio, un mayor sentido de identificación con la entidad. Sin embargo, la magnitud moderada de esta correlación ( $\rho = .273$ ) es en sí misma un dato revelador. Sugiere que, si bien los valores son importantes, no son el único determinante de la identificación. Otros factores institucionales como la calidad del liderazgo directo e inspirador, la equidad y transparencia de las políticas de recursos humanos (reclutamiento, promoción, compensación), la percepción de justicia procedural en la toma de decisiones, y las oportunidades reales de desarrollo profesional y crecimiento, desempeñan un papel complementario y potencialmente crucial en la construcción de ese sentimiento de pertenencia profunda. Los valores son el “qué” y el “por qué”, pero el “cómo” se trata a las personas es lo que finalmente cementa la identificación.

Estos hallazgos encuentran un eco claro en la investigación nacional de Benites (2018), quien evidenció de manera contundente una influencia significativa de la cultura organizacional en la satisfacción laboral (rechazando la hipótesis nula con  $p < .05$ ). Dado que la identificación es un componente nuclear y afectivo de la satisfacción laboral general, el resultado de Benites avala indirectamente la importancia de los factores culturales, como los valores, para fomentar ese vínculo emocional con la organización. Nuestros datos van un paso más allá al especificar y medir esa relación a nivel dimensional, proporcionando una imagen más granular.

El análisis del segundo objetivo específico, enfocado en el ambiente laboral y el involucramiento en el trabajo, revela una dinámica particularmente interesante y llena de matices. El ambiente laboral, en este estudio, muestra el porcentaje más alto en nivel alto (31.15%) entre todas las dimensiones de la cultura organizacional, aunque sigue estando dominado por el nivel medio (54.10%). Esto podría indicar que, dentro de las deficiencias culturales generales, el ambiente físico y social es el aspecto relativamente mejor evaluado. Su correlación positiva y significativa con el involucramiento en el trabajo ( $\rho = .293$ ,  $p = .022$ ) es teóricamente robusta y se alinea bien con modelos psicológicos clásicos. Por ejemplo, la Teoría de las Características del Puesto de Trabajo (Job Characteristics Model) de Hackman y Oldham (1976) postula que las características del contexto laboral (como la calidad de la supervisión y el clima de trabajo) influyen en los estados psicológicos críticos (como la experiencia de significado y responsabilidad), los cuales a su vez afectan a resultados personales y laborales como la motivación intrínseca y el desempeño. Un ambiente laboral percibido como más favorable (con mejor comunicación, infraestructura y relaciones) actúa como un facilitador que permite a los colaboradores

concentrarse, sentirse apoyados y, por tanto, involucrarse más profundamente en sus tareas.

Sin embargo, y este es uno de los momentos más fértiles de la discusión, este hallazgo difiere notablemente de las conclusiones del estudio de Moreno (2020) realizado en Ecuador. Mientras en nuestra investigación se encontró una relación positiva entre un ambiente laboral (como parte de una cultura general no especificada como extremadamente negativa) y el involucramiento, Moreno concluyó que una cultura organizacional explícitamente patriarcal y basada en el control generaba aversión, fastidio y afectaba negativamente el desenvolvimiento laboral. Esta divergencia no constituye una contradicción lógica ni un error metodológico en alguno de los estudios. Por el contrario, es una valiosa oportunidad para introducir un matiz teórico fundamental: el tipo o calidad de la cultura actúa como un moderador esencial de la relación entre sus dimensiones y los resultados en los colaboradores.

La divergencia con Moreno sugiere, de manera poderosa, que la cultura en la universidad objeto de nuestro estudio, a pesar de sus debilidades y su tono mayoritariamente medio, no parece ser abiertamente autoritaria, patriarcal o “tóxica” en el sentido fuerte descrito por Moreno. Es probable que se trate de una cultura más burocrática, tradicional o tal vez laxa, antes que opresivamente controladora. En una cultura burocrática, el ambiente puede ser impersonal y reglamentado, pero predecible; en una cultura tradicional, puede haber jerarquía, pero también cierto paternalismo; en una cultura laxa, puede haber falta de dirección clara, pero también una amplia autonomía. Cualquiera de estos tipos, con sus defectos, puede permitir que, dentro de sus límites, un ambiente laboral percibido como “no óptimo pero

aceptable” se correlacione con un grado moderado de involucramiento laboral. El estudio de Moreno, por tanto, no invalida nuestros resultados, sino que los contextualiza y enriquece. Actúa como una advertencia profiláctica: si la institución no atiende sus áreas grises actuales (valores poco internalizados, comunicación deficiente, relaciones interpersonales mejorables), existe el riesgo de que, bajo presión o con un cambio de liderazgo, evolucione hacia un modelo más controlador, centralizado y autoritario, con los efectos negativos predecibles sobre el involucramiento y la satisfacción que su investigación documenta. Nuestros datos capturan una relación en un punto específico del espectro cultural; el estudio de Moreno muestra cómo esa relación puede volverse negativa en otro extremo del mismo espectro.

En cuanto al tercer objetivo específico, que explora las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional, los hallazgos son especialmente robustos y cargados de implicaciones. Las relaciones interpersonales presentan el porcentaje más bajo en nivel alto (22.95%) entre las dimensiones culturales, aunque, de nuevo, con un nivel medio muy pronunciado (72.13%). La correlación con el compromiso organizacional, sin embargo, es la más fuerte de todas las encontradas en el estudio ( $\rho = .356$ ,  $p = .005$ ), y también la más significativa estadísticamente ( $p = .005$ ). Este es un resultado de gran peso e importancia. Subraya de manera elocuente que, en el ecosistema social complejo de una universidad, la calidad del tejido relacional como la naturaleza de las interacciones con colegas, jefes inmediatos, subordinados y pares de otras áreas, emerge como un predictor clave, quizás el principal, del apego emocional y la lealtad a largo plazo hacia la institución. Las buenas relaciones no son un mero “extra” agradable; son el cemento social que transforma una colectividad de individuos en una comunidad con identidad compartida.

Este hallazgo encuentra resonancia en investigaciones previas que han destacado la importancia de la integración social. Concuerda, por ejemplo, con Curay (2016), quien en su estudio en un instituto pedagógico superior público señaló precisamente la falta de espacios para una mejor coordinación e integración como un problema crítico que limitaba el potencial de la institución. También se alinea perfectamente con la conceptualización de Glisson (2007), quien enfatiza el impacto decisivo de las relaciones interpersonales óptimas (ascendentes, descendentes y horizontales) en la eficacia del trabajo en equipo y, en última instancia, en el logro de las metas organizacionales. El hecho de que el compromiso organizacional sea la dimensión de la satisfacción con el nivel alto más bajo (16.39%) y, al mismo tiempo, esté significativamente correlacionada con la dimensión cultural más débil en su nivel alto (relaciones interpersonales), no es una coincidencia. Es, muy probablemente, una relación causal en dos sentidos. Los colaboradores pueden desempeñar sus funciones de manera adecuada (involucramiento medio-alto) y sentir un grado básico de pertenencia (identificación media-alta), pero para desarrollar ese compromiso afectivo inquebrantable como ese deseo de permanecer vinculado a la organización por una genuina identificación con sus valores y un apego emocional a su comunidad, se requieren vínculos humanos sólidos, significativos y de confianza. La relativa debilidad en el nivel alto de las relaciones interpersonales parece ser, según los datos, el cuello de botella que impide que una identificación e involucramiento aceptables se traduzcan en un compromiso organizacional ferviente y generalizado.

Esta investigación también establece un fructífero diálogo con estudios internacionales que han abordado la satisfacción laboral desde diferentes ángulos y contextos. Coincide, por ejemplo, con la

conclusión de Novoa et al. (2019) en Ecuador, quienes argumentaron que la satisfacción laboral depende en gran medida de lo que la organización ofrece y brinda a sus trabajadores, posicionando a estos como la imagen proyectada al exterior. Nuestros resultados refrendan esta idea de reciprocidad: la satisfacción media observada es, en esencia, la contraparte de una oferta cultural y organizacional también media. Asimismo, los hallazgos se alinean con los de Wilches (2018) en Colombia, quien identificó que la satisfacción laboral se relacionaba específicamente con factores como la motivación, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, ofreciendo así un mapa causal similar al que nuestros datos correlacionales sugieren.

De manera particularmente reveladora, nuestros resultados reflejan la advertencia planteada por Rodríguez et al. (2017) en su estudio en equipos de atención primaria en Asturias, España. Ellos encontraron que, a pesar de reportar una satisfacción laboral general “óptima”, persistían percepciones bajas en áreas críticas como la equidad salarial, las oportunidades de promoción y los niveles de tensión. Nuestra investigación captura un fenómeno análogo: una satisfacción general “media” que, al descomponerse, enmascara una deficiencia muy clara en un área crítica: el compromiso organizacional afectivo. Esto subraya la importancia crucial de no conformarse con las medidas agregadas y de analizar las dimensiones subyacentes, pues son estas las que revelan los puntos de dolor específicos y las oportunidades de intervención más precisas. El bajo compromiso, como el bajo reconocimiento en el estudio español, es una falla estructural que puede coexistir con una evaluación general no catastrófica, pero que, de no atenderse, limita severamente el potencial de la organización a largo plazo.

## **Implicaciones teóricas y prácticas: de la evidencia empírica a la acción estratégica informada**

La discusión de los hallazgos trasciende, en su culminación, la validación de hipótesis y el contraste bibliográfico para conectar de lleno con el núcleo de la teoría organizacional contemporánea y, sobre todo, para proyectar líneas de acción concretas y fundamentadas. Los resultados de esta investigación no solo responden a preguntas específicas, sino que también respalda, matiza y amplía proposiciones teóricas fundamentales, al tiempo que traza un mapa de navegación para la gestión universitaria.

En el plano teórico, los hallazgos ofrecen un respaldo empírico robusto a la visión de autores clásicos y contemporáneos que han situado a la cultura en el corazón de la efectividad organizacional. Se confirma la premisa visionaria de Schwartz y Davis (1981) y, posteriormente, de Barney (1986), de que la cultura organizacional puede, y en el mundo actual debe, concebirse como un factor competitivo estratégico. Sin embargo, nuestros datos introducen un matiz crucial: la cultura actual en la institución estudiada parece funcionar más como un factor de funcionamiento básico o de “mantenimiento”, que garantiza la operatividad, pero no como una ventaja diferencial distintiva que la separe de sus competidoras. Para convertirse en tal, necesitaría escalar desde la medianía hacia la excelencia. Se valida también la perspectiva de Schein (1983) sobre la importancia central de la cultura para alcanzar los objetivos organizacionales, pero se precisa que una cultura media probablemente ayude a alcanzar objetivos operativos y de corto plazo, mientras que es poco probable que impulse por sí sola objetivos transformacionales, de innovación disruptiva o de excelencia sostenida, los

cuales requieren de un sustrato cultural excepcionalmente fuerte y adaptativo.

Asimismo, se corrobora de manera elocuente la afirmación de Alilaire y Firsirotu (1992), y más recientemente de Velázquez et al. (2020), de que los paradigmas de gestión ya no consideran a la cultura organizacional como un elemento decorativo o secundario, sino como un activo clave e indispensable para enfrentar los desafíos de un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Nuestros resultados llevan esta idea un paso más allá: no solo es clave, sino que su fortalecimiento deliberado aparece como la palanca de cambio más crítica y potencialmente efectiva para que esta universidad, y otras en su situación, puedan elevar sus estándares de calidad, retener y atraer el mejor talento, y cumplir con su misión educativa en las exigentes condiciones del siglo XXI. La correlación positiva con la satisfacción señala a la cultura como el punto de apalancamiento más prometedor.

En el ámbito de la satisfacción laboral, las conexiones teóricas son igualmente ricas y llenas de matices. Los resultados son consistentes con la línea de investigación que explora la relación entre satisfacción y desempeño, exemplificada por el trabajo de Harter et al. (2002). Sin embargo, el estado de “satisfacción media” que predomina invita a la cautela y la precisión teórica. Nuestros hallazgos encajan bien con las advertencias de Brayfield y Crockett (1955) y Wilson y Frimpong (2004) de que esta relación es compleja, no necesariamente causal en un solo sentido, y está sujeta a una multitud de variables moderadoras e intervinientes (personalidad, tipo de tarea, normas grupales, etc.). Una fuerza laboral mayoritariamente en la “zona de confort” de la satisfacción media podría muy bien ser suficiente para sostener un desempeño adecuado, funcional y que cumpla con los mínimos reque-

ridos. Pero es altamente improbable que ese mismo estado impulse el desempeño excepcional, la innovación espontánea, la proactividad extrarrrol y la disposición a ir “más allá” que son los verdaderos motores de la ventaja competitiva sostenible en la educación superior. La satisfacción media, por tanto, podría ser un techo para la calidad del desempeño, no su base.

Las dimensiones específicas de ambos constructos encuentran su fundamento y explicación en marcos conceptuales sólidos y probados. La definición de valores corporativos de Zepeda (2017) como creencias firmes que determinan comportamientos típicos proporciona el lenguaje preciso para diagnosticar la brecha entre declaración y práctica. La concepción holística del ambiente laboral de Schein (2010), que integra infraestructura, medios y relaciones, ofrece la lente adecuada para entender su impacto en el involucramiento. La tipología de relaciones interpersonales de Glisson (2007), diferenciando ascendentes, descendentes y horizontales, provee el marco para analizar su papel como cemento social y predictor del compromiso.

Finalmente, y con profundas implicaciones para la misión central de una universidad, el hallazgo corrobora la poderosa proposición de Senge (2005) sobre el vínculo directo entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente o usuario. En el contexto universitario, este “cliente” es primordialmente el estudiante y, en segundo orden, la sociedad que recibe a los egresados. Una plantilla docente y administrativa con mayores niveles de satisfacción, identificación y, sobre todo, compromiso afectivo, se traduciría de manera casi inevitable en una mejor atención al estudiante, una docencia más motivada y pedagógicamente rica, una gestión más ágil y servicial, y una imagen institucional globalmente fortalecida. La calidad educativa, en última

instancia, es co-producida por profesionales satisfechos y comprometidos. Invertir en la cultura y la satisfacción interna no es, por tanto, un gasto en “bienestar” opcional; es una inversión estratégica directa en el núcleo de la propuesta de valor de la universidad: la excelencia de la experiencia formativa que ofrece.

En conclusión, la hipótesis general de la investigación queda sólidamente demostrada: existe una relación directa y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la universidad privada estudiada. Sin embargo, la contribución más valiosa y distintiva de esta discusión integral reside en la caracterización profunda de la naturaleza de esa relación dentro de un contexto específico de “medianía predominante”. Los resultados no describen una organización al borde del abismo, sino una que habita, cómoda o resignadamente, una meseta de rendimiento aceptable. Señalan una institución que funciona, pero que no inspira; que retiene personal, pero que no genera lealtad inquebrantable; que posee los cimientos para la satisfacción, pero no sus expresiones más elevadas y transformadoras. El camino que se vislumbra a partir de este diagnóstico no es, por tanto, el de una reforma traumática de emergencia para evitar el colapso, sino el de una transformación cultural deliberada, estratégica y persistente para escalar desde la zona de confort del nivel medio hacia las alturas de la excelencia del nivel alto. Es el viaje desde una cultura que opera como software estándar hacia una que se convierte en un sistema operativo distintivo y fuente de ventaja; desde una satisfacción que evita el malestar hacia una que genera compromiso y pasión. Este viaje, de ser emprendido, tendría el potencial de convertir a la cultura organizacional, hoy un factor de funcionamiento básico, en el verdadero motor de una satisfacción plena y, en última instancia, del cumplimiento superior y distintivo de la misión educativa en el complejo y desafiante panorama del siglo XXI.



## **Capítulo 6**

*Conclusiones y recomendaciones: de la evidencia estadística a la acción estratégica*

El análisis riguroso de los datos, aplicando tanto técnicas descriptivas como inferenciales, permite establecer una serie de conclusiones fundamentales que responden directamente a los objetivos e hipótesis planteadas en esta investigación. Estas conclusiones no son meros enunciados estadísticos, sino interpretaciones significativas que sintetizan la relación dinámica entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral dentro del contexto específico de una universidad privada peruana. Tras la validación empírica de estas relaciones, se hace imperativo traducir los hallazgos en un conjunto de recomendaciones prácticas y una propuesta estructurada, las cuales están destinadas a proporcionar a los tomadores de decisiones de la institución un mapa de ruta claro y fundamentado para la acción. Este capítulo, por tanto, cumple una doble función: consolidar el conocimiento generado a través de afirmaciones concluyentes y proyectar ese conocimiento hacia el futuro mediante sugerencias orientadas a la mejora organizacional. Se estructura en dos secciones principales: la primera, dedicada a las conclusiones derivadas de cada hipótesis contrastada; y la segunda, enfocada en recomendaciones específicas y una propuesta general para potenciar la satisfacción laboral a través de una gestión cultural más efectiva.

### **Síntesis de hallazgos: confirmación del vínculo cultura-satisfacción y sus dimensiones específicas**

El hallazgo principal y más robusto de este estudio confirma de manera inequívoca la relación directa y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de la universidad en estudio. El análisis correlacional mediante la prueba Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.340, con un valor de significancia (p) de 0.007. Este resultado, que

superá ampliamente el umbral convencional de  $p < .05$ , permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ), que postulaba precisamente la existencia de dicha relación. La magnitud del coeficiente ( $\rho = .340$ ) indica una correlación positiva de intensidad moderada, lo que significa que las variaciones en la percepción de la cultura organizacional explican, en parte sustancial aunque no exclusiva, las variaciones en los niveles de satisfacción laboral reportados. Este hallazgo central no solo valida el marco teórico que sustenta la investigación, sino que también se alinea con una sólida tradición de estudios empíricos, como los de Pedroza (2021) y Benites (2018), quienes han encontrado vínculos similares en contextos educativos peruanos. La importancia práctica de esta conclusión es monumental: establece que cualquier esfuerzo serio por mejorar la satisfacción, el bienestar y, por ende, la retención y el desempeño del personal administrativo, debe pasar necesariamente por una evaluación y una intervención deliberada en los cimientos culturales de la institución. La cultura deja de ser un concepto abstracto para convertirse en una variable de gestión con impacto mensurable.

La investigación profundizó más allá de esta relación general, desentrañando los vínculos específicos entre las dimensiones constitutivas de ambas variables, lo que permite un diagnóstico más fino y recomendaciones más precisas. En primer lugar, se confirmó la relación positiva y significativa entre los valores corporativos (dimensión de la cultura) y la identificación con la empresa (dimensión de la satisfacción), con un  $\rho$  de Spearman de 0.273 y un  $p$ -valor de 0.033. Si bien la fuerza de esta correlación es ligeramente menor que la general, su significancia estadística es clara. Esto sugiere que cuando los colaboradores perciben que los valores declarados de la institución (misión, visión, principios éticos) son auténticos, coherentes y guían verdaderamente sus acciones, se sienten más comprometidos y satisfechos en su trabajo.

ramente la toma de decisiones, tienden a desarrollar un mayor sentido de pertenencia y orgullo institucional. Sin embargo, la magnitud moderada del coeficiente también señala que la identificación es un fenómeno complejo influenciado por otros factores, como la calidad del liderazgo directo y la justicia en los procesos organizacionales. En segundo lugar, se validó la relación positiva y significativa entre el ambiente laboral y el involucramiento en el trabajo, con un rho de 0.293 y un p-valor de 0.022. Esta asociación indica que un entorno laboral caracterizado por una comunicación fluida, una infraestructura adecuada y relaciones básicas de respeto actúa como un facilitador clave para que los colaboradores se sumerjan cognitiva y emocionalmente en sus tareas, experimenten un sentido de competencia y se muestren más proactivos.

Finalmente, y de manera particularmente destacada, se comprobó la relación positiva y significativa más fuerte de todas: la que existe entre las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional, con un rho de Spearman de 0.356 y un p-valor de 0.005. Esta es la correlación más robusta y estadísticamente más sólida encontrada en el estudio. Su importancia es crucial, ya que señala que la calidad de los vínculos sociales dentro de la organización —el trato con superiores, la colaboración con pares y la dinámica con subordinados— es el predictor más potente del tipo de compromiso más valioso y duradero: el compromiso afectivo. Este hallazgo refuerza la noción de que el compromiso profundo no se construye solo con salarios o beneficios, sino en el terreno fértil de las interacciones humanas significativas, el apoyo social percibido y un sentido genuino de comunidad laboral. En conjunto, estas conclusiones dimensionales pintan un mapa detallado de los mecanismos a través de los cuales la cultura impacta en la satisfacción, ofreciendo puntos de entrada específicos para la intervención gerencial.

## **Recomendaciones para la gestión: de la correlación a la intervención estratégica**

La evidencia estadística converge en un mensaje claro y urgente para la alta dirección y los responsables de recursos humanos de la universidad: existe un margen de mejora considerable y una oportunidad estratégica para fortalecer el capital humano mediante una gestión proactiva de la cultura organizacional. Las correlaciones moderadas, si bien significativas, indican que el potencial de esta relación está lejos de estar agotado. Por lo tanto, las recomendaciones que se derivan no apuntan a una reforma radical ante una crisis, sino a una optimización estratégica y sostenida que permita escalar desde niveles de percepción “medios” hacia niveles “altos”, transformando la cultura en una verdadera ventaja competitiva. Estas recomendaciones están estructuradas para abordar cada uno de los vínculos clave identificados en la investigación.

Dada la correlación general moderada (34%) entre cultura organizacional y satisfacción laboral, se recomienda encarecidamente a la entidad elevar la cultura organizacional a una prioridad estratégica explícita dentro de su planificación institucional. Esto implica ir más allá de su reconocimiento tácito y diseñar un plan integral de desarrollo y fortalecimiento cultural con metas, indicadores y responsables definidos. Dicho plan debe articular de manera coherente las intervenciones en las tres dimensiones culturales (valores, ambiente, relaciones) con el objetivo último de potenciar las tres dimensiones de la satisfacción (identificación, involucramiento, compromiso). La institución debe comprender que invertir en cultura no es un gasto, sino la inversión más directa en el motor de su operación diaria: las personas que la conforman. Un programa sistemático de sondeos de clima y cultura,

talleres de co-creación de valores y canales formales para el feedback ascendente sería un punto de partida fundamental.

Para fortalecer específicamente el vínculo entre valores corporativos e identificación (correlación del 27.3%), se recomienda impulsar un proceso de revisión, revitalización y sobre todo, “vivificación” de los valores institucionales. No se trata solo de “modificarlos” o “hacerlos llegar” de manera unidireccional, sino de emprender un ejercicio participativo que involucre a colaboradores de distintos niveles en reflexionar sobre qué valores realmente guían la acción diaria y cuáles deberían hacerlo. Posteriormente, es crucial alinear todos los sistemas organizacionales con estos valores: los criterios de reclutamiento y promoción, los sistemas de reconocimiento y recompensa, y las decisiones presupuestarias y operativas deben reflejarlos de manera transparente. Solo cuando los colaboradores vean que la misión y la visión se traducen en decisiones consistentes y justas, desarrollarán un orgullo genuino por pertenecer a la institución y se identificarán plenamente con su propósito.

Con el objetivo de mejorar la correlación entre ambiente laboral e involucramiento (29.3%), las recomendaciones se orientan a crear condiciones que faciliten la concentración, la autonomía y el desarrollo. Se sugiere realizar una auditoría integral del ambiente laboral, considerando tanto los aspectos físicos (ergonomía, iluminación, espacios de colaboración y descanso, adecuación tecnológica para el trabajo híbrido) como los psicosociales (claridad en la comunicación de expectativas, carga laboral razonable, eliminación de trámites burocráticos innecesarios). Especial atención merece la gestión del teletrabajo, asegurando que los colaboradores remotos cuenten con el equipamiento, la capacitación y el apoyo directivo necesario para trabajar eficaz-

mente, evitando así la desvinculación y la sensación de aislamiento. Un ambiente que “cuida” al colaborador es un ambiente que lo invita a involucrarse.

Finalmente, y dada la correlación más fuerte y significativa entre relaciones interpersonales y compromiso organizacional(35.6%), se recomienda implementar iniciativas deliberadas para fortalecer el tejido social y la confianza intraorganizacional. Esto va más allá de las esporádicas “actividades de camaradería”. Implica fomentar una cultura de feedback constructivo y reconocimiento frecuente, tanto vertical como horizontal. Se podrían establecer programas formales de mentoría y desarrollo de equipos de alto rendimiento que trabajen específicamente en la comunicación asertiva y la resolución colaborativa de conflictos. Capacitar a los mandos medios en liderazgo empático y habilidades de gestión de personas es fundamental, ya que ellos son el principal punto de contacto entre la dirección y la base colaboradora. Un clima donde se valoren las relaciones humanas de calidad es el caldo de cultivo indispensable para generar una lealtad inquebrantable y un compromiso emocional profundo con el futuro de la universidad.

## **Propuesta de implementación: un marco para la acción**

**Título:** Propuesta de Implementación de un Sistema Integral de Gestión Cultural para la Mejora de la Satisfacción y el Compromiso del Personal Administrativo.

**Alcance:** Personal administrativo de la universidad, con extensión gradual a docentes y directivos como agentes modeladores de la cultura.

**Objetivo General:** Diseñar e implementar un conjunto articulado de estrategias y prácticas de gestión que, fortaleciendo las dimensiones clave de la cultura organizacional (valores, ambiente, relaciones), eleven de manera significativa y sostenible los niveles de satisfacción laboral, identificación, involucramiento y compromiso organizacional del personal administrativo.

**Fundamento:** Esta propuesta se fundamenta directamente en las conclusiones de la presente investigación, las cuales demuestran correlaciones positivas y significativas entre todos los pares de variables y dimensiones analizadas. Su propósito es traducir esa evidencia en un plan de acción concreto, medible y realista.

**Marco de acción–factores clave del puesto de trabajo (Job Characteristics):** Como punto de partida para el diseño de intervenciones específicas, se propone utilizar el modelo de Características del Puesto de Trabajo (Hackman & Oldham, 1976) como marco diagnóstico y de diseño. Este modelo postula que cinco dimensiones centrales del trabajo (Variedad de habilidades, Identidad de la tarea, Significado de la tarea, Autonomía y Retroalimentación) influyen en estados psicológicos críticos (Experiencia del significado, Responsabilidad por los resultados y Conocimiento de los resultados), los cuales a su vez generan resultados laborales positivos como alta motivación intrínseca, alto desempeño, alta satisfacción y baja rotación.

A continuación, se esbozan 21 factores o atributos derivados de este modelo y de las dimensiones estudiadas, que servirán como base para el diagnóstico profundo y el diseño de puestos que fomenten la satisfacción desde su propia estructura, en sinergia con las intervenciones culturales antes recomendadas. Esta integración entre el rediseño del trabajo y la transformación cultural representa el enfoque

más holístico y potente para lograr una mejora duradera. Los factores a considerar incluyen, entre otros: la claridad en los objetivos del puesto, la autonomía para planificar y ejecutar el trabajo, la oportunidad de utilizar diversas habilidades y talentos, la percepción de que la tarea contribuye a algo significativo (la misión educativa), la calidad y frecuencia de la retroalimentación sobre el desempeño, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, la calidad de la supervisión y el apoyo social en el equipo. La evaluación de estos factores mediante focus groups y encuestas específicas permitirá identificar los puntos de intervención más urgentes y diseñar medidas personalizadas para cada área o puesto administrativo, cerrando así el círculo entre la investigación diagnóstica y la mejora organizacional efectiva.

Figura 9. Atributos que se considera para un puesto de trabajo

Autonomía e independencia.	Prestaciones.	Oportunidades de avance profesional.	Oportunidades de desarrollo profesional.
Remuneración/salario.	Comunicación entre los empleados y la gerencia.	Contribución del trabajo a las mesas de negocios de la organización.	Sensación de seguridad en el ambiente laboral.
Flexibilidad para equilibrar la vida laboral y la vida personal.	Seguridad laboral.	Capacitación específica para el puesto.	Reconocimiento de la gerencia del desempeño del trabajador en el puesto.
Significatividad del trabajo.	Formación de redes.	Oportunidades para utilizar aptitudes/habilidades.	Compromiso de la organización con el desarrollo profesional.
Cultura corporativa general.	Relación con los colegas.	Relación con el supervisor inmediato.	El trabajo en sí mismo.
La variedad de las actividades.			

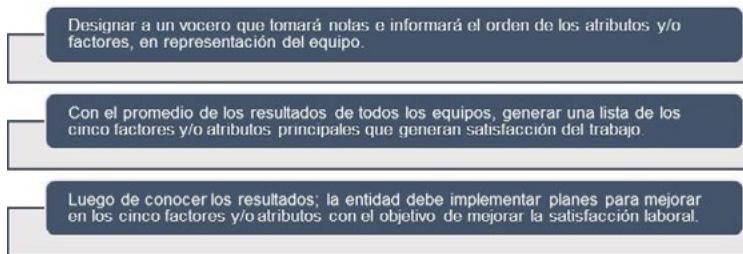
Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Para enriquecer el diagnóstico y garantizar que las futuras intervenciones se alineen con las percepciones y necesidades del personal, se implementará una técnica participativa de priorización. El procedimiento consiste en dos fases claramente definidas: una individual y otra grupal. En primer lugar, a cada colaborador se le proporcionará una lista exhaustiva de veintiún factores o atributos que la literatura especializada identifica como determinantes clave de la satisfacción laboral. Se les solicitará que, desde su perspectiva personal y experiencia en el puesto, ordenen estos factores en orden decreciente de importancia, asignando el número 1 al aspecto que consideren más relevante para su bienestar y desempeño, el número 2 al siguiente en importancia, y así sucesivamente hasta completar la lista con el ítem 21. Este ejercicio individual permite capturar la diversidad de valores y prioridades existentes en la plantilla, reconociendo que lo que motiva a un colaborador puede diferir de lo que motiva a otro.

Posteriormente, para sintetizar estas perspectivas individuales en una visión colectiva consensuada y promover la reflexión compartida, se conformarán grupos de discusión pequeños, ideados con tres a cuatro integrantes cada uno. La dinámica de trabajo en estos grupos tendrá como objetivo principal deliberar, contrastar y negociar las prioridades individuales para llegar a una jerarquización grupal consensuada. Este paso es fundamental, ya que traslada el análisis del ámbito personal al colectivo, fomentando el diálogo, la empatía y la construcción de un entendimiento común sobre los elementos más críticos que la organización debe abordar para mejorar el clima

laboral y la satisfacción general. La combinación de la priorización individual y el consenso grupal no solo genera datos valiosos, sino que también involucra activamente a los colaboradores en el proceso de diagnóstico, aumentando su sentido de agencia y compromiso con las soluciones que posteriormente se implementen.

Figura 10. Actividades



Fuente: Heredia Jiménez (2022).

Figura 11. Proceso de implementación de propuesta de mejora de satisfacción laboral



Fuente: Robbins (2013).

Es fundamental reconocer que, desde una perspectiva de gestión práctica y eficiente, abordar simultáneamente la totalidad de los fac-

tores identificados resulta inviable. Por lo tanto, se recomienda adoptar una estrategia de intervención progresiva y focalizada, organizando las acciones en fases sucesivas. Una metodología viable consiste en agrupar los factores en conjuntos manejables, por ejemplo, de tres en tres, siguiendo un criterio de prioridad estratégica o afinidad temática que responda a las necesidades específicas y la capacidad operativa de la institución. Este enfoque permite concentrar recursos y esfuerzos, facilitando una implementación más efectiva, la medición de impactos intermedios y los ajustes necesarios en el plan global.

Figura 12. Cronograma de actividades

ITEMS	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Elaborar lista de atributos y/o factores que influyen en la satisfacción laboral								
Entrega de la lista al personal								
Se forman equipos.								
Los equipos ordenan los factores y/o atributos de acuerdo a su relevancia.								
Se promedia los resultados de todos los equipos.								
Se informa a la dirección de la entidad.								
Se implementan planes o estrategias para lograr consolidar esos atributos y/o factores para mejorar la satisfacción laboral								

Fuente: Heredia Jiménez (2022).



## **Referencias**

- Alcócer Cisneros, S. y Vera la Torre, J. L. (2010). *Acerca de la cultura organizacional*. <https://n9.cl/a1ehg>
- Altaf, A. (2011). The impact of organizational culture on organizational effectiveness: Implication of Hofstede cultural model as organizational effectiveness model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(1), 161–174.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos*. Cengage Learning Editores.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: Un enfoque contemporáneo*. ESAN. Cengage Learning.
- Ardavin Mignoni, B. (2008). *La nueva cultura laboral*. <https://n9.cl/qsnph>
- Avelsson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage Publications.
- Benites, R. (2018). *Inteligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1). <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Bruzual, F. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa de Servicios Reliability and Risk Management* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos].
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cújar, A. C., Ramos, C. D., Hernández, H. E., y López, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355.
- Curay, V. S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos/jerárquicos docentes y administrativos del IESPP “Hno. Victorino Elorza Goicoechea” de Sullana, año 2015* [Tesis de maestría, Universidad de Piura].
- Dandridge, T., Mitroff, I., y Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77–82. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288885>
- De la Cruz Sulca, H. C. (2009). *La nueva gestión potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga].
- De Souza, A. (1998). *Cultura organizacional*. El Prisma. <https://n9.cl/g5hc6>
- Díaz, J. (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? Emprendices. <https://n9.cl/bq3pkj>
- Díaz, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social*, (29), 80–97.
- Espinoza, M., y García, J. (2011). La cultura organizacional y su estudio. En *Las organizaciones y su entorno* (pp. 313–348). Fundación para la Educación Superior Internacional.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario.

- Ger, N. (2019). *Caracterización de la gestión de talento humano de los centros de formación de idioma inglés* [Tesis de doctorado, Universidad Técnica de Ambato].
- Giménez, J., Jiménez, D., y Martínez, M. (2014). Quality management: The importance of organizational culture for the development of intangible variables. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 115–126.
- Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*, 17(6), 736–747. <https://doi.org/10.1177/1049731507301659>
- Gómez Bernabeu, A. M. (2003). *Cultura en las Pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. Universidad de Alicante.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores.
- Hernández, H., Barrios, I. y Martínes, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterion Libre*, 16(28), 179–195.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hilario, K. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión].
- Heredia Jiménez, W. R. (2022). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores en una Universidad Privada Peruana, 2021* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].

- Jaimes, S. y Osorio, A. (2009). *La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana].
- León, F. (2018). *Cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Construcciones Modulares, Lima-2016* [Tesis de pregrado, Universidad Continental].
- Llanos, M. (2018). The organizational culture, the main driver of the quality in higher education institutions: Case of the Ecuadorian University. *Revista Espacios*, 39(23).
- Manpower. (2007). *La movilidad del talento en América Latina*.
- Manzano, O. y Gonzalez, E. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa*, 8(1), 69–80.
- Meléndez, G. (2008). *Cultura organizacional*. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, Universidad de Puerto Rico.
- Mintzberg, H., Brian, J., y Voyer, J. (1997). *Proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Miranda, R. (2008). *Teoría organizacional*. Unidad de Postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Moreno, E. (2020). *Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
- Muñoz, V. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de Servicios de Entretenimiento* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma].

- Novoa, J., Barrera, G. y Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(1).
- Páramo, D. (2011). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Ecoe Ediciones.
- Patíño, M. (2020). *Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
- Pedroza, R. (2021). *Cultura organizacional, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una Universidad Privada del distrito de los Olivos en el año 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183–194.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pirayej, N., Mandavi, A. y Nematpour, A. (2011). Study of organizational culture influence (Based on Denison's Model) on effectiveness of human resources in Karun Oil & Gas Production Company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1886–1895.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.

- Rodríguez, A., Gómez, P. y De Dios, R. (2017). Estudio de la satisfacción laboral en los equipos de atención primaria en un área sanitaria de Asturias. *Enfermería Global*, 16(3), 369–383. <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.16.3.256641>
- Ruiz, S. y Parada, O. (2016). Principales variables para la gestión de la calidad del servicio de recepción de turismo de cruceros. *Cuadernos de Turismo*, (38), 429–457. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.38.271511>
- Saavedra, J. y Delgado, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510–1523. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. y Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Schutz, W. (1994). *The human element*. Jossey-Bass.
- Schwartz, H. y Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117–136.
- Velázquez, Z., Del Toro, J. y Valiente, P. (2020). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(2).

- Wahl, D. (2006). Using continuation pay to combat turnover: An evaluation. *Compensation & Benefits Review*, 38(2), 20–34. <https://doi.org/10.1177/0886368705284745>
- Wilches, N. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].
- Zepeda, H. (2017). *Psicología organizacional*. Pearson.





Religación  
**Press**

Ideas desde el Sur Global



**Religación**  
Press

ISBN: 978-9942-594-10-5

A standard one-dimensional barcode representing the ISBN number 978-9942-594-10-5. The barcode is composed of vertical black bars of varying widths on a white background.

9 789942 594105