

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción
laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional
de Tumbes, 2025**

TESIS
para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública

Autora: Elida, Chininin ChuquiHuanga

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción
laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional
de Tumbes, 2025**

Tesis aprobada en forma y estilo por

Dr. Merino Velásquez Jesús (presidente)

Código ORCID: 0000-0003-3301-4487

Dr. Álamo Barreto, José Viterbo (secretario)

Código ORCID: 0000-0003-4459-1765

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (vocal)

Código ORCID: 0000-0002-4611-1094

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción
laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional
de Tumbes, 2025**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su
contenido y forma:**

Bach. Chininin Chuquihuanga Elida (autora)

Código ORCID: 0009-0009-4280-2435

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (asesor)

Código ORCID: 0000-0002-4611-1094

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los dieciséis días del mes de enero del dos mil veintiséis, siendo las diez horas en el aula N° 01 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la **RESOLUCIÓN No 0071-2025/UNTUMBES-EPG-D**, del 07 de febrero del dos mil veinticinco, presidido por el **Dr. Jesús Merino Velasquez** e integrado por el **Dr. José Viterbo Álamo Barreto** (secretario), **Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo** (vocal-asesor).

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis intitulada: **"Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025"**, presentada por el Bachiller: Elida Chininin Chuquihuanga, del programa de Maestría en Gestión Pública.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al egresado APROBADA con el calificativo de MUY BUENO.

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Maestro en Gestión Pública**, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las once horas y cero minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 16 de enero 2026


Dr. Jesús Merino Velasquez
(presidente)
DNI 00240035
<https://orcid.org/0000-0003-3301-4487>


Dr. José Viterbo Álamo Barreto
(secretario)
DNI 41057014
<https://orcid.org/0000-0003-4459-1765>


Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo
(vocal y asesor)
DNI 42734687
<https://orcid.org/0000-0002-4611-1094>

C.c.
Jurado de Tesis
Interesado
Unidad de Investigación.
Archivo (Director EPG).

Informe de Originalidad Turnitin

Implicancia de la cultura
organizacional en la
satisfacción laboral del
personal administrativo de la
Universidad Nacional de
Tumbes, 2025
por Elida Chininin chuqui huanga

Fecha de entrega: 06-abr-2026 10:08a. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2875198693

Nombre del archivo: TESIS_MGP_ELIDA_CHINININ_CHUQUIHUANGA.docx (107.28K)

Total de palabras: 12271

Total de caracteres: 71638



Mg. Ruben E. Infante Carrillo
ORCID: 0000-0002-4611-1094
Asesor

Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	www.repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	<1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1%
9	Submitted to Universidad de Guayaquil Trabajo del estudiante	<1%
10	moam.info Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.unjfsc.edu.pe	


Mg. Ruben E. Infante Carrillo
ORCID: 0000-0002-4611-1094
Asesor

	Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
13	Mamani Guevara, Henry César. "Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa del Distrito de Acora 2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
14	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to POSGRADO Trabajo del estudiante	<1 %
16	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 15 words
 Excluir bibliografía Activo



Mg. Ruben E. Infante Carrillo
 ORCID: 0000-0002-4611-1094
 Asesor

DEDICATORIA

A. Nuestro creador, por guiarme
por el sendero del éxito.

A mis padres, con todo respeto y
cariño.

A mi esposo e hijo, por su gran
compromiso y comprensión
académica.

Elida

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater por brindarme la
oportunidad de crecer
académicamente.

A mi asesor Mg. Infante Carrillo,
Rubén Edgardo, por su aporte
académico

Elida

INDICE

INDICE	X
INDICE DE ANEXOS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
I. INTRODUCCIÓN	15
III. REVISIÓN DE LA LITERATURA	21
2.1. Bases teórico - científicas	21
2.1.1. Cultura organizacional	21
2.1.2. Satisfacción laboral	25
2.2. Antecedentes	28
2.3. Definición de términos básicos	32
III. MATERIALES Y MÉTODOS	34
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis	34
3.2. Población, muestra y muestreo	35
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos	37
3.4. Confiabilidad del instrumento de medición	39
3.5. Procesamiento y análisis de datos	40
3.6. Hipótesis	41
3.7. Definición y operacionalización de variables	42
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	45
4.1. Resultados	45
4.2. Discusión	59
V. CONCLUSIONES	63
VI. RECOMENDACIONES	62
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Efectos de diversos factores de trabajo en la satisfacción laboral	26
Tabla 2. Fiabilidad de cultura organizacional.....	40
Tabla 3 Fiabilidad de variable satisfacción laboral	40
Tabla 4 Dimensión e indicadores e ítems de variable cultura organizacional...	43
Tabla 5 Dimensión e indicadores e ítems de variable satisfacción laboral	44
Tabla 6 Prueba de normalidad de las variables: Cultura organizacional y satisfacción laboral.....	45
Tabla 7 Nivel de implicancia de cultura organizacional en satisfacción laboral	46
Tabla 8 Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo	48
Tabla 9 Nivel de implicancia de filosofía y supuestos en satisfacción laboral ..	49
Tabla 10 Correlación entre filosofía y supuestos y satisfacción laboral del personal administrativo	51
Tabla 11 Nivel de implicancia de valores culturales en la satisfacción laboral .	52
Tabla 12 Correlación entre valores culturales y satisfacción laboral del personal administrativo.	53
Tabla 13 Nivel de implicancia de las conductas compartidas en satisfacción laboral.....	55
Tabla 14 Correlación entre conductas compartidas y satisfacción laboral del personal administrativo	56
Tabla 15. Nivel de implicancia de los símbolos culturales y satisfacción laboral del personal administrativo	57
Tabla 16 Correlación entre símbolos culturales y satisfacción laboral del personal administrativo	58

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	70
Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables	71
Anexo 3. Solicitud y autorización para ejecución de tesis	73
Anexo 4. Solicitud y autorización para ejecución de tesis	71
Anexo 5. Cuestionario de cultura organizacional.....	72
Anexo 6. Cuestionario de satisfacción laboral	75
Anexo 7. Fiabilidad cultura organizacional	78
Anexo 8. Fiabilidad satisfacción laboral.....	80
Anexo 9. Interpretación del Rho de Spearman.....	82

RESUMEN

El estudio tuvo por propósito de determinar la implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2025. Investigación de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y transversal. Se trabajó con una población de 180 trabajadores y una muestra probabilística de 93 colaboradores. Se empleó el método descriptivo, cuantitativo, inductivo y deductivo y la técnica de la encuesta, aplicándose como instrumento de medición dos cuestionarios uno por cada variable cultura organizacional y satisfacción laboral, determinándose su confiabilidad con el alfa de Crombach, obteniéndose 0.802 y 0.865 respectivamente; aplicándose a la muestra determinada. En sus resultados, destacan: la dimensión, filosofía y supuestos 74.19% de las respuestas de los colaboradores, valores culturales 70.97%, conductas compartidas 75.27% y símbolos culturales 74.19% conductas compartidas que tuvieron implicancia en la satisfacción laboral con 80.65%. Asimismo, el coeficiente de correlación de rho de Spearman de las dimensiones filosofía y supuestos 0.294, valores culturales 0.272, conductas compartidas 0.308 y símbolos culturales 0.284 se correlacionaron con la variable satisfacción laboral respectivamente, indicando una correlación positiva baja. En esta línea las dimensiones obtuvieron una significación bilateral < 0.01 , demostrando la aceptación de las hipótesis específicas. Concluyó que la implicancia de la cultura organizacional fue de 77.42%, con un 80.65% en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes; obteniéndose una correlación positiva baja con rs: 0.313 y estadísticamente significativo al 1%, se aceptó la hipótesis general.

Palabras clave: cultura organizacional, satisfacción laboral, comunicación, símbolos culturales, capacidad de respuesta, filosofía, condiciones de trabajo.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the impact of organizational culture on job satisfaction among administrative staff at the National University of Tumbes in 2025. The research employed a quantitative, descriptive-correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 180 employees, and a probabilistic sample of 93 was selected. The methodology included descriptive, quantitative, inductive, and deductive reasoning, and the survey technique was used. Two questionnaires, one for each variable—organizational culture and job satisfaction—were administered to the selected sample. Their reliability was determined using Cronbach's alpha, yielding values of 0.802 and 0.865, respectively. The results highlighted the following: the philosophy and assumptions dimension (74.19% of employee responses), cultural values (70.97%), shared behaviors (75.27%), and cultural symbols (74.19%), with shared behaviors having an impact on job satisfaction (80.65%). Furthermore, Spearman's rho correlation coefficients for the philosophy and assumptions dimension (0.294), cultural values (0.272), shared behaviors (0.308), and cultural symbols (0.284) correlated with job satisfaction, respectively, indicating a weak positive correlation. These dimensions achieved a two-tailed significance (<0.01), demonstrating the acceptance of the specific hypotheses. The study concluded that the impact of organizational culture was 77.42%, with an 80.65% impact on job satisfaction among the administrative staff of the National University of Tumbes. A weak positive correlation was obtained ($r_s: 0.313$), which was statistically significant at the 1% level, and the general hypothesis was accepted.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, communication, cultural symbols, responsiveness, philosophy, working conditions

I. INTRODUCCIÓN

El análisis de cultura organizacional (CO) constituye técnica vanguardista de administración, convirtiéndose en una herramienta excelente para gestionar un cambio institucional en la búsqueda de mayor eficacia organizacional, su propósito esencial estriba en revelar y ajustar las causas inquietantes en las diferentes variables en el rendimiento del capital más trascendental que posee cualquier corporación: capital humano (Chiavenato, 2011).

La satisfacción laboral (SL) puede conceptualizarse como un estado afectivo que integra emociones, percepciones y respuestas del individuo, manifestando una actitud global frente a su actividad laboral o al contexto en el que se desempeña. Dichas actitudes pueden estar dirigidas tanto al trabajo en su totalidad como a dimensiones específicas del mismo (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006; Robbins y Judge, 2013).

Serpa (2017) en su investigación:

El estudio titulado “Impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los agentes de la SIJIN (Sección de Investigación Judicial) de la Policía Metropolitana de Santa Marta” evidenció que, si bien la institución policial cuenta con un sistema de incentivos y fomenta una cultura organizacional orientada a la motivación y al fortalecimiento del sentido de pertenencia, se han registrado diversos escándalos institucionales.

Cajavilca et al. (2019) manifiestan al interior de la institución policial se percibe aprietos internos y externos resultando un inconveniente a la gestión del liderazgo. Este curso de cosas se alarga, porque en dicha institución prima un orden apoyado en un nivel jerárquico lineal situándose sobre un liderazgo efectivo de los superiores sobre los subordinados; estos últimos se sujetan a normas sin sustento técnico o táctico, tales como rotaciones anormales del personal,

atrasando la ejecución efectiva de labores administrativas y académicas en consecuencia afectando desde dentro el funcionamiento institucional y por extensión desdibuja la imagen universitaria y perjudica la calidad del servicio.

La Universidad Nacional de Tumbes (UNTUMBES), institución educativa de nivel superior, donde estudia una gran población de jóvenes de la región Tumbes, institución que sigue liderando, la educación de nivel superior en esta jurisdicción; actualmente existe 21 escuelas profesionales, este importante posicionamiento académico en la frontera norte, implica una mejor organización y coordinación, en análisis de inconvenientes propios de cultura organizacional (CO), como directivas, reglamentos y disposiciones con poco soporte estratégico, táctico y técnico, tales como rotaciones inopinadas del personal, la internalización de los componentes culturales: la comunicación, valores, creencias y suposiciones no se encuentran tan arraigadas que impliquen el conocimiento de la finalidad y el propósito institucional, y que induzcan a un contentamiento laboral que conlleva al desempeño de sus labores con eficiencia. El desenvolvimiento administrativo y académico institucional no se realiza en base a las tareas y operaciones que indican los documentos de gestión.

En este argumento se puede identificar el rol transcendental que cumple la cultura organizacional en la satisfacción laboral (SL) y al manifestarse su alejamiento, surgen dificultades muy serias, tal insatisfacción laboral trae consigo efectos que afectan a toda la organización, ya sea con cuadros iniciales de estrés, permitiendo concluir que CO y satisfacción laboral están estrechamente relacionadas. En ese sentido, insatisfacción laboral influye negativamente en el rendimiento cognoscitivo de los trabajadores, al perturbar sus funciones laborales, interviniendo en deterioro de capacidades profesionales y técnicas, en consecuencia, desdibujando la imagen personal del trabajador, perturbando las emociones propias y familiar. En este contexto, investigación intenta identificar la implicancia de CO en la satisfacción laboral, dando respuesta a la solución de la situación problemática de ejecutar una investigación, brindando alternativas de solución, encaminada al excelente servicio.

La cultura organizacional refleja cómo los empleados perciben las características específicas de la cultura de una organización, independientemente de si les agrada o no. Es un término descriptivo. Su importancia radica en que diferencia entre cultura y satisfacción laboral. La investigación sobre cultura organizacional mide cómo se sienten los empleados respecto a su organización y si esta fomenta el trabajo en equipo. En cambio, la satisfacción laboral busca medir las percepciones de los empleados sobre las expectativas de la institución (Robbins y Judge, 2013).

A nivel internacional, Salcedo y Romero (2017) afirman que en Venezuela uno de los problemas latentes que amenazan la CO de las microempresas estatales es la resistencia al cambio de los empleados, en el momento en que se establecen estas estrategias organizativas.

En Perú, la última encuesta de SL nacional, solo el 24% es feliz en su empleo, en donde se ven comprometidos la productividad y desempeño de los trabajadores en los diferentes sectores empresariales (La República, 2020). Por otro lado, un estudio realizado por la INEI, mostro que se perdieron 90 mil empleos durante el año 2023, por falta de experiencia, poca paga y alta competitividad en el mercado (Infobae, 2023).

Una encuesta realizada por el Ministerio de Educación (MINEDU) en 2021 reveló:

que el 42% de los docentes están insatisfechos con el reconocimiento que reciben. Estos mismos docentes esperan mayor reconocimiento o incentivos, como becas de posgrado o capacitación (57,2%), seguidos de bonificaciones monetarias (27,5%). Es en este contexto que se desenvuelven los docentes de educación básica. La satisfacción docente es crucial para su desempeño eficaz tanto en el sector público como en el privado.

Las organizaciones también poseen una personalidad propia, denominada cultura, que influye en la forma en que los empleados actúan e interactúan entre sí. La cultura puede hacer que los empleados se sientan incluidos, empoderados y apoyados, o bien, puede tener el efecto contrario. Dado su gran poder, es importante que los gerentes le presten atención. (Robbins y Coulter, 2018)

En UNTUMBES, ubicada en frontera norte de nuestra patria, oferta 21 carrera profesionales, ante este crecimiento académico y administrativo ha experimentado cambios significativos, generando una enorme capacidad gerencial en las autoridades universitarias y el personal administrativo, para ser frente a las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, aún existen algunas limitaciones que obstaculizan el éxito de la gestión y el trabajo de los colaboradores administrativos, estos aspectos se deben a la falta de compromiso institucional, inadecuado ambiente laboral (servicio inapropiado de Internet, oficinas descentralizadas, construcciones imperfectas, etc.), la falta de estímulos que impliquen motivación activa, entre otros.

La cultura organizacional (CO) se refiere a la forma en que los empleados perciben las características propias de la organización, constituyéndose como un concepto de naturaleza descriptiva que no implica necesariamente una valoración positiva o negativa. Su relevancia radica en que permite diferenciarla de la satisfacción laboral (SL). En este sentido, la investigación sobre cultura organizacional se orienta a evaluar cómo los trabajadores perciben aspectos como el fomento del trabajo en equipo dentro de la organización. En contraste, la satisfacción laboral se enfoca en medir los sentimientos de los colaboradores en relación con el cumplimiento de sus expectativas respecto a la organización (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2013).

Esta situación descrita induce a investigar planteándose una interrogante general. ¿Cuál es la Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2025? de donde se desprende sus problemas específicos: 1. ¿Cuál es la

Implicancia de la filosofía y supuestos en la satisfacción laboral del personal administrativo? 2. ¿Cuál es la Implicancia de los valores culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo? 3. ¿Cuál es la Implicancia de las conductas compartidas en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 4. ¿Cuál es la Implicancia de los símbolos culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes?

Este estudio se fundamenta teóricamente en la teoría de Hellriegel y Slocum (2009), para explicar el comportamiento y las características de la variable cultura organizacional y satisfacción laboral. Sus resultados incrementarán el cúmulo de conocimientos ya existentes. Los resultados de la investigación permitirán internalizar y compartir filosofía, valores, normas y símbolos en los trabajadores de la UNTUMBES; trascendiendo en crear actitudes positivas que permitan mayor involucramiento laboral en su puesto de trabajo. Asimismo, servirá como alternativa de solución para otras organizaciones en la materia de estudio.

En la ejecución de la investigación se emplearon y/o aplicaron métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos validados por investigadores en anteriores estudios. Asimismo, se empleó el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo - correlacional, permitiendo formular conclusiones y responder a los objetivos planteados a partir del estudio analítico de las variables de estudio. En cuanto a la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta y utilizó cuestionarios, determinándose su confiabilidad con Alfa de Cronbach, contrastándose la hipótesis aplicando el P-valor y en la correlación de variables se aplicó el rho de Spearman.

Esta investigación se justifica en la medida que los trabajadores administrativos internalicen la filosofía institucional y sus valores culturales y organizacionales que permitirán mayor involucramiento laboral y el cambio de las actitudes laborales en los colaboradores para aumentar su desempeño laboral encaminada a la eficacia institucional y a mejorar la calidad del servicio. La investigación obtiene importancia social puesto que los resultados obtenidos

permitirán identificar aspectos en los cuales la universidad. pueden centrar su atención en mejorar las relaciones con los estudiantes, los colegas y las autoridades universitarias, que fomentará un entorno óptimo para el desempeño de su trabajo, siempre guiados por normas, valores y políticas que les son conocidas a ellos y a todos sus compañeros, influyendo también en las relaciones interpersonales de cada uno, buscando alcanzar una satisfacción adecuada y necesaria en los entornos de la organización, manifestada a través del grado de comodidad, pertenencia e identidad que demuestran sus colaboradores. En su desarrollo permitirán crear actitudes favorables en el desarrollo de personas que permitirán incrementar la productividad de los colaboradores administrativos, en consecuencia, mejora la calidad del servicio en términos de calidad y tiempo tanto para los estudiantes, docente y autoridades universitarias.

El estudio de manera general pretende determinar la implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2025 y de modo específico: 1. Describir la Implicancia de la filosofía y supuestos en la satisfacción laboral del personal administrativo. 2. Explicar es la Implicancia de los valores culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo. 3. Determinar la Implicancia de las conductas compartidas en la satisfacción laboral del personal administrativo. 4. Explicar la Implicancia de los símbolos culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de UNTUMBES

III. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Bases teórico - científicas

2.1.1. Cultura organizacional

Robbins y Judge (2013) conceptualizan la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización, el cual permite diferenciarla de otras instituciones (p. 550). En esta misma línea, Hellriegel y Slocum (2009) sostienen que la cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias y actitudes aprendidas y compartidas por los integrantes de una organización; además, señalan que estas culturas se desarrollan y transforman de manera gradual a lo largo del tiempo, constituyéndose en un elemento esencial que da identidad y sentido a la organización (p. 458).

Thompson et al. (2012) Por su parte describen:

La cultura organizacional como la representación interna de la empresa, estructurada a partir de un sistema de tradiciones, creencias y valores compartidos que orientan y consolidan las normas de conducta institucional, así como las formas de trabajo y comportamiento de sus miembros.

Características:

La innovación y la asunción de riesgos. La dimensión de innovación y asunción de riesgos hace referencia al grado en que la organización incentiva a los colaboradores a generar iniciativas innovadoras y a asumir riesgos en el ejercicio de sus funciones. Por su parte, **la atención al detalle** se vincula con el nivel de exigencia respecto a la precisión, la capacidad analítica y el rigor que los individuos deben demostrar en el desarrollo de sus actividades.

Por su parte, la **orientación a resultados**. Describe el nivel en que la dirección prioriza el logro de objetivos y resultados finales, en lugar de enfocarse principalmente en los métodos o procesos utilizados para alcanzarlos. **La orientación hacia las personas**. Hace referencia al grado en que las decisiones gerenciales consideran las repercusiones que los resultados organizacionales pueden tener sobre los miembros de la institución, **La orientación al trabajo en equipo** se refiere al grado en que las actividades laborales se organizan y ejecutan mediante dinámicas colaborativas, privilegiando el trabajo grupal sobre el desempeño individual.

Finalmente, el dinamismo se refiere al grado en que los individuos dentro de la organización manifiestan conductas proactivas, competitivas y orientadas al logro, en contraposición a una actitud conformista. Por su parte, la estabilidad alude al nivel en que las actividades organizacionales privilegian la conservación del estado actual frente a procesos de cambio o crecimiento (Robbins y Judge, 2013).

Niveles de la cultura organizacional

Hellriegel y Slocum (2009) señalan, la cultura organizacional se encuentra dentro de de varios nivel, describiéndolos:

- A. **Filosofía y los supuestos compartidos**, constituyen las creencias fundamentales que orientan la comprensión de la realidad, la concepción de la naturaleza humana y las formas en que se desarrollan las actividades dentro de la organización (p. 459). Hellriegel y Slocum (2009).
- B. **Valores culturales organizacionales**, representan el conjunto de creencias, supuestos y percepciones colectivas acerca de lo que se considera apropiado, aceptable, racional y valioso en el contexto organizacional. Dichos valores pueden variar significativamente entre organizaciones; en algunas, los trabajadores pueden priorizar los incentivos económicos, mientras que en otras se otorga mayor

importancia a la innovación tecnológica o al bienestar laboral (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 459).

- C. **Comportamientos compartidos** comprenden las normas y prácticas observables dentro de la organización, las cuales, al ser más visibles, tienden a ser más susceptibles de modificación en comparación con los valores culturales (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 459).
- D. **Símbolos culturales** incluyen expresiones lingüísticas, gestos, imágenes u objetos físicos que poseen un significado particular dentro de la cultura organizacional, contribuyendo a la transmisión y representación de los valores y significados compartidos por sus miembros (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 459).

Palma (1988), basado en el modelo de Schein establece las dimensiones que las trata como niveles de cultura y estas necesitan ser distinguidas para evitar confusiones conceptuales, indicándose:

- A. Los **artefactos y creaciones** corresponden a las manifestaciones observables dentro de una organización, las cuales se expresan a través de comportamientos visibles y audibles. En esta dimensión, la tecnología y las expresiones artísticas funcionan como referentes que evidencian el desarrollo institucional. Asimismo, este nivel incluye el lenguaje empleado, los recursos tecnológicos utilizados como indicadores de los logros organizacionales, así como las formas de comportamiento de los miembros y las producciones artísticas que representan a la institución (pp. 30-31).
- B. **Valores**, en este nivel, existe un mayor grado de conciencia. Muchos valores son consistentes y surgen espontáneamente, ya que muchos de ellos dictan las normas morales o funcionan dentro de las instituciones. En el trabajo de los empleados, se revelan algunos valores, como la creatividad y la responsabilidad individual hacia la institución. (pp. 26, 32)

Implicaciones de la cultura para los gerentes.

Robbins y Judge (2013) señalan:

La cultura organizacional, concebida como una variable interviniente, se configura a partir de la percepción subjetiva que los trabajadores desarrollan respecto a la organización. Esta percepción se construye considerando diversos factores, tales como el nivel de tolerancia al riesgo, la relevancia otorgada al trabajo colaborativo y el grado de apoyo brindado a los individuos. Con el tiempo, dichas percepciones colectivas se consolidan y conforman la cultura o personalidad institucional, la cual incide de manera significativa en el desempeño laboral y en la satisfacción de los empleados, siendo mayor su influencia cuando la cultura organizacional es más fuerte.

De manera análoga a la estabilidad que caracteriza la personalidad de las personas, las culturas organizacionales sólidas tienden a mantenerse relativamente constantes a lo largo del tiempo, lo que dificulta su modificación por parte de los directivos cuando no se ajustan adecuadamente al entorno. En este sentido, la transformación de la cultura organizacional constituye un proceso complejo y prolongado. Por ello, en el corto plazo, se recomienda que los gestores consideren la cultura institucional como un elemento relativamente estable dentro de la organización (Robbins y Judge, 2013, p. 571).

Una de las principales implicaciones de la cultura organizacional en la gestión administrativa se relaciona con los procesos de selección de personal. La incorporación de trabajadores cuyos valores no coinciden con los principios y normas de la organización puede generar bajos niveles de motivación, escaso compromiso institucional y una mayor insatisfacción laboral. En este sentido, los empleados que no logran adaptarse a la cultura organizacional suelen presentar índices de rotación más elevados.

Asimismo, el desempeño laboral de los trabajadores está estrechamente vinculado con el conocimiento de las conductas y prácticas esperadas

dentro de la organización. Comprender qué acciones son apropiadas y cómo deben ejecutarse las tareas refleja un proceso adecuado de socialización organizacional. De este modo, los directivos tienen la capacidad de influir y modelar la cultura del entorno laboral, al mismo tiempo que esta también ejerce influencia sobre su estilo de gestión (Robbins, 2013).

2.1.2. Satisfacción laboral

Se entiende como el nivel de satisfacción que los individuos experimentan en relación con su trabajo. Asimismo, la satisfacción laboral se asocia de manera significativa con la permanencia de los empleados en la organización y con la disminución de la rotación laboral (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 53).

La satisfacción laboral se conceptualiza como un conjunto de actitudes que los individuos adoptan frente a diversos aspectos de su trabajo, configurándose como una actitud global hacia el mismo (Don Hellriegel y John W. Slocum, 2009, p. 53).

Asimismo, estos autores señalan que las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral difieren entre individuos, aunque existen ciertos factores que suelen ser relevantes para un amplio número de trabajadores (Don Hellriegel y John W. Slocum, 2009, p. 55), los cuales se presentan en la Tabla 1.

Efectos de la satisfacción laboral

Robbins y Coulter (2014) revelan los efectos positivos y negativos de los trabajadores satisfechos o insatisfechos, que radican en:

A) Satisfacción y productividad: Un análisis minucioso de esta relación aproximada demostró que es positiva y, en consecuencia, se determinó que las empresas con mayor número de trabajadores satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados. (Robbins y Coulter, 2014, p. 451)

Tabla 1 *Efectos de diversos factores de trabajo en la satisfacción laboral*

Factores de trabajo	Efectos
El trabajo en sí El desafío	“particularmente cuando implica un desafío cognitivo adecuado, puede generar satisfacción al permitir que el individuo ponga a prueba sus capacidades y alcance resultados exitosos.”
Exigencias físicas	“cuando las exigencias físicas del trabajo son excesivas o generan fatiga, tienden a disminuir los niveles de satisfacción.”
Interés personal	“constituye un elemento relevante, ya que las tareas que resultan significativas o atractivas para el individuo favorecen una mayor satisfacción.”
Estructura de recompensas	“desempeña un papel importante, puesto que los sistemas de compensación percibidos como justos y acompañados de retroalimentación clara sobre el desempeño contribuyen positivamente al bienestar laboral.”
Condiciones de trabajo Físicas	“deben ser coherentes con las capacidades y requerimientos del trabajador para promover un ambiente satisfactorio”.
Logro de objetivos	“también se asocia con mayores niveles de satisfacción, ya que las condiciones organizacionales que facilitan el cumplimiento de metas fortalecen la motivación del trabajador.”
Yo	“Una buena autoestima influyen significativamente, dado que una valoración positiva de sí mismo se relaciona con una mayor satisfacción en el ámbito laboral.”
Otros en la organización	“son determinantes, pues el apoyo de supervisores, compañeros o subordinados, así como la afinidad en valores y objetivos con los colegas, favorece la satisfacción en el trabajo.”
Organización y administración	“la existencia de políticas y procedimientos claros que faciliten el logro de recompensas y reduzcan la ambigüedad de roles, contribuyen al bienestar laboral.”
Beneficios.	“Se señala que los beneficios laborales, para la mayoría de los trabajadores, no constituyen un factor que ejerza una influencia significativa en la satisfacción laboral.”

Fuente: Adaptado de Landy, F. J., “Psychology of Work Behavior”, 4a ed., Brooks/Cole, Pacific Grove, California, 1989, p. 470.

B) Satisfacción y ausentismo: Existe una correlación negativa entre ambos; es natural que los empleados insatisfechos deseen trabajar

más, sin embargo, hay otros factores que influyen en esta relación y reducen el vínculo entre ambos. (Robbins y Coulter, 2014, p. 451)

C) Satisfacción y rotación: La satisfacción laboral se relaciona inversamente con la rotación de personal, de modo que altos niveles de satisfacción disminuyen la probabilidad de abandono organizacional, mientras que la insatisfacción la incrementa. Sin embargo, la rotación no es un fenómeno exclusivamente determinado por factores internos, ya que intervienen variables externas como las condiciones del mercado laboral y la disponibilidad de oportunidades con mejores beneficios. En este sentido, la decisión de renuncia de un empleado se explica por la interacción de factores tanto organizacionales como contextuales (Robbins y Coulter, 2014, p. 451).

Actitudes y satisfacción

De acuerdo, Newstrom (2011) la mayor parte de los estudios con relación al comportamiento organizacional, ha puesto interés principalmente en dos actitudes, siendo:

A) Involucramiento con el puesto: Se refiere a la identificación del empleado con su trabajo, su interés en lo que hace y su participación activa en su significado. Los empleados que se involucran en su trabajo tienden a creer en una sólida ética laboral, a expresar necesidades de crecimiento significativas y a disfrutar participando en la toma de decisiones. (Newstrom, 2011, p. 220)

B) Compromiso organizacional: es la identificación del trabajador con su organización y sus propósitos objetivos, reflejando la convicción y disposición del trabajador a invertir el esfuerzo preciso para contribuir al progreso organizacional. (Newstrom, 2011, p.221)

2.2. Antecedentes

Internacional

Anastacio (2020) en su investigación

En la investigación realizada por Anastacio (2020), titulada *Incidencia de la cultura organizacional en la labor administrativa del personal de la Institución Educativa “Víctor Mideros”, Ecuador*, se tuvo como propósito analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño administrativo del personal. El estudio se desarrolló bajo un enfoque no experimental, con un diseño transversal o transaccional. Asimismo, para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, aplicada a una muestra conformada por 40 docentes.

Con el propósito de determinar la relación entre las variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman como técnica estadística inferencial. Los resultados evidencian que la cultura organizacional presenta una predominancia en el nivel alto (63,4%), mientras que la labor administrativa del personal se ubica principalmente en un nivel medio (35,0%). Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido ($\rho = 0,68$; $p = 0,03$) indica la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables.

En consecuencia, se concluye que la cultura organizacional influye de manera significativa en la labor administrativa del personal de la institución educativa, lo que permite aceptar la hipótesis planteada.

Nacional

En el estudio desarrollado por Panduro (2021), se tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral a partir de la percepción de los trabajadores en organizaciones privadas del sector comercio. Los resultados destacan la relevancia de fomentar un clima laboral armónico que

propicie un desempeño eficiente de los colaboradores, contribuyendo así a la rentabilidad de la organización.

En este contexto, se evaluaron los niveles de práctica de valores y creencias, así como su asociación con la satisfacción laboral percibida por los trabajadores en dichas organizaciones de la ciudad de Pucallpa. Asimismo, se analizó la calidad del clima institucional, considerándolo un factor determinante para el desarrollo y desempeño del talento humano, y, en consecuencia, para la satisfacción laboral.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo puro y con alcance relacional, empleando un diseño no experimental y el uso de herramientas estadísticas para el análisis de los datos. Finalmente, se concluye que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el contexto estudiado.

Burga (2019) en su tesis:

El estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados. Se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental. La recolección de datos se efectuó mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios a una población de 50 participantes.

En relación con los resultados, se evidenció que solo el 30% de los encuestados manifestó conformidad con la cultura organizacional vigente en la empresa Créditos y Cobranzas Chiclayo, lo cual pone de manifiesto debilidades asociadas a la ausencia de valores, actitudes y experiencias compartidas. Asimismo, el 40% expresó desacuerdo, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la cultura organizacional.

Finalmente, se concluye que los componentes de la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral de los empleados, evidenciado por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.387, lo que indica una relación positiva. En consecuencia, la mejora de la cultura organizacional se asocia con un incremento en los niveles de satisfacción laboral. El análisis de los datos se realizó mediante el software estadístico SPSS.

Zorrilla (2022) en su estudio:

El objetivo general de la investigación consistió en determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Centro de Salud.

La investigación fue descriptiva, ya que estableció la relación entre dos variables, y el nivel de aplicación fue mediante encuestas. El método y el diseño del estudio también fueron descriptivos, pues buscaban definir la relación entre las variables. La población estuvo compuesta por 135 personas, incluyendo personal administrativo y de salud del centro. La muestra estuvo conformada por 100 participantes pertenecientes a ambos grupos, a quienes se les aplicaron dos instrumentos de recolección de datos orientados a medir la cultura organizacional y la satisfacción laboral, integrados por 24 y 26 ítems, respectivamente. Se utilizó muestreo aleatorio simple. Para probar la hipótesis, dado que las variables eran cualitativas, se utilizó la prueba de correlación de Spearman ($\alpha = 0.939$), Con un margen de error de 0.05, los resultados evidencian una relación positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo y de salud del Centro de Salud San Juan de Miraflores.

Lino (2017), en su investigación, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo. La muestra consistió en 250 empleados nombrados del Hospital. Se utilizaron dos cuestionarios de escala Likert como instrumentos de diagnóstico. La investigación se llevó a cabo utilizando los procedimientos metodológicos de un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación correlacional no experimental. Los datos del instrumento se procesaron utilizando el software estadístico SPSS versión 21 para las variables de cultura organizacional y satisfacción laboral. Cuando los resultados de la encuesta se sometieron a la prueba estadística rho de Spearman, Se evidenció una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con un valor p de 0.000 a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral).

Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue de 0.688, lo que indica una relación positiva de magnitud moderada entre ambas variables

Soto (2018) en su trabajo:

Afirmó que los docentes de la facultad, manifestaron cierta insatisfacción laboral, que incide en la gestión institucional. El objetivo fue proponer estrategias de cultura organizacional para fortalecer la satisfacción laboral entre los docentes participantes en el estudio. El diseño de la investigación fue aplicado, descriptivo con una propuesta de solución y de métodos mixtos, con un enfoque cuasiexperimental. Metodológicamente, el estudio incluyó a los 50 docentes: 20 titulares, 20 con contratos de duración determinada y 10 bajo la modalidad de Contrato Administrativo Especial (CAS). Los resultados indican que la mayoría de los docentes están satisfechos con su trabajo, destacando el reconocimiento de su labor dentro de la institución, el nivel de comunicación y equidad, la credibilidad de la administración y las buenas relaciones interpersonales. El nivel de liderazgo en la gestión institucional se considera moderado.

Local

Calderòn (2018) en su investigación:

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2018. Se trató de un estudio correlacional, transversal, cuantitativo y no experimental. La muestra estuvo compuesta por 134 personas del área administrativa. Se utilizaron dos cuestionarios: el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), adaptado y traducido del inglés "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" de Cameron y Quinn (1999), y la Escala de Opinión SL SPC Sonia de Palma Carrillo (2005). Los resultados indicaron que el 49% del personal identificó una cultura organizacional de

tipo clan, mientras que el 71% manifestó niveles de satisfacción laboral. En relación con los objetivos específicos del estudio, se evidenció la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional de tipo adhocrático y la satisfacción laboral. No obstante, no se identificó una relación significativa entre la satisfacción laboral y los tipos de cultura organizacional de clan, mercado y jerárquica. Asimismo, mediante la aplicación de la prueba de chi-cuadrado, con un nivel de significancia de 0,05 y seis grados de libertad, se obtuvo un valor calculado de 13,048, el cual supera el valor crítico tabulado (12,59). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación estadísticamente significativa ($p < 0,05$) entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

2.3. Definición de términos básicos

Actitudes

Las actitudes se definen como disposiciones evaluativas que los individuos desarrollan respecto a personas, eventos u objetos, las cuales orientan sus percepciones y comportamientos (Robbins y Coulter, 2014).

Confianza

“Se basa en la creencia de que la otra persona o grupo se comportará con la misma eficiencia, eficacia, diligencia y lealtad en las relaciones sociales y en el desempeño de la tarea que uno mismo” (Franklin y Krieger, 2012, p. 369).

Cultura

Se define como el conjunto estructurado de principios y patrones conductuales esenciales que caracterizan a un individuo y orientan su actuación (Armstrong y Kotler, 2013, p. 129).

Equipo de trabajo

“Un grupo de individuos que se relacionan entre sí debido a que poseen características muy específicas que los diferencian de otros grupos. Sus miembros se vuelven más sociables con los demás miembros del grupo,

ampliando su perspectiva individual sobre la tarea o su dificultad” (Madrigal, 2009).

Personalidad

“Es la combinación única de patrones emocionales, conductuales y de pensamiento que influye en cómo uno reacciona o interactúa con los demás” (Robbins y Coulter, 2014, p. 455).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

Tipo de estudio

La investigación se caracterizó por ser de tipo aplicada, dado que estuvo orientada a la solución de problemáticas específicas. Asimismo, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, en el que los ítems fueron medidos mediante la escala de Likert; además, las variables se analizaron a través del coeficiente Rho de Spearman y las hipótesis se contrastaron utilizando el valor P – valué.

La investigación se enmarcó en un estudio de tipo descriptivo-correlacional, orientado a analizar las características y propiedades de las variables, así como su grado de asociación, específicamente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. En este contexto, Hernández et al. (2014) señalan que este tipo de estudios permite describir fenómenos, situaciones y eventos, con el propósito de recolectar información de manera independiente o conjunta sobre las variables, así como determinar la existencia y el nivel de relación entre dos o más variables dentro de un contexto específico (pp. 81-80).

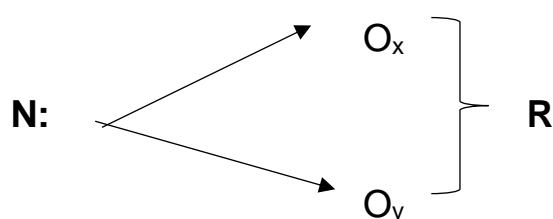
Diseño de la investigación

El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables y la recolección de datos se efectuó en un único momento. En este contexto, Cabezas et al. (2018) sostienen que los diseños no experimentales se distinguen por la inexistencia de manipulación deliberada de las variables de estudio, centrándose en la observación de los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, con el propósito de analizarlos posteriormente (p. 79). Asimismo, el carácter transversal del estudio implica que los datos se obtienen en una sola medición, con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento e interrelación en un momento específico (p. 79).

El presente estudio buscó interpretar o analizar los comportamientos de las variables de estudio, cabe destacar que el investigador no ejecutó intervenciones

o modificaciones porque la finalidad del estudio realizado en su ambiente natural, en este caso es la Untumbes. Para poder interpretar los comportamientos de las variables y sus dimensiones, se recolectaron datos e información de un grupo de personas que estuvo constituida por 93 colaboradores administrativos quienes compartieron las mismas características y se aplicaron por única vez en un periodo determinado.

El diseño de contrastación de hipótesis fue correlacional:



Dónde:

n= muestra

O_x = Observación cultura organizacional

O_y = Observación satisfacción laboral

R = Relación entre variables

3.2. Población, muestra y muestreo

Población

Según Hernández et al. (2014), la población se conceptualiza como el conjunto de individuos, objetos, acontecimientos o unidades de análisis respecto de los cuales se busca recolectar información en el contexto de un estudio (p. 174). En la presente investigación, la población estuvo constituida por 180 trabajadores administrativos nombrados, de acuerdo con los registros proporcionados por la Oficina de Gestión de Personal y Capacitación de la Universidad Nacional de Tumbes (OGPC, 2025).

Muestra.

De acuerdo con Bernal Torres (2016), la muestra se define como el subconjunto de la población que es seleccionado para el estudio, a partir del cual se recolecta la información necesaria y en el que se efectúan la medición y observación de las variables de interés.

La muestra de empleados administrativos designados se determinó utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas (Arias, 2012).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1)e^2 + Z * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población: 180

Z = Nivel de confianza: 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito: 50%

q = Probabilidad de fracaso: 50%

e = Error muestral: 5%

Reemplazando en la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(180)}{(180-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n: 93 (trabajadores administrativos)

Muestreo

Se empleó un muestreo probabilístico mediante la técnica de muestreo aleatorio simple (MAS), en el cual todos los individuos de la población presentaron la misma probabilidad de ser seleccionados. En consecuencia, cada uno de los

trabajadores tuvo igual oportunidad de formar parte de la muestra y de ser incluido en la aplicación del instrumento de recolección de datos.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos de Investigación.

Del Cid, Méndez y Sandoval (2011) definen los métodos como los procedimientos sistemáticos propios de la ciencia que permiten aproximarse al conocimiento de la realidad, siendo fundamentales para el desarrollo de investigaciones (p. 20). En este estudio, se emplearon:

Método Descriptivo

Este método fue empleado para la recolección, organización, síntesis, presentación, análisis y generalización de los datos obtenidos del objeto de estudio. Se basó en la sistematización de la información recopilada, con el propósito de facilitar una comprensión integral de la situación analizada, específicamente en relación con la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Método cuantitativo

Su finalidad fue explicar, predecir y/o controlar fenómenos a partir de un enfoque basado en la recolección de datos cuantitativos. Para ello, se utilizó la escala de Likert como instrumento de medición, permitiendo obtener y analizar información numérica relativa a las variables y dimensiones de la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Método inductivo.

El método inductivo fue aplicado tanto en la fase de recolección de datos como en la elaboración del marco teórico, permitiendo la definición de categorías y dimensiones relacionadas con la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Se caracterizó por un proceso sistemático de análisis

que partió de conceptos fundamentales hasta la formulación de conclusiones.

Método deductivo

Se empleó el método deductivo, caracterizado por un proceso lógico de carácter sintético-analítico, en el cual se partió de conceptos, principios, definiciones y proposiciones generales para derivar conclusiones aplicables a casos particulares. Asimismo, permitió analizar situaciones específicas a partir de premisas generales, con el propósito de formular inferencias y recomendaciones fundamentadas.

Técnicas de recolección de datos.

Técnica documental

La técnica documental se fundamentó en la revisión y el análisis sistemático de información procedente de fuentes secundarias, entre las que se incluyen literatura especializada, publicaciones académicas, registros institucionales y documentos de carácter técnico. La recopilación de dicha información se realizó mediante el uso de fichas bibliográficas, lo que permitió organizar y sistematizar los datos relevantes para la investigación.

Técnica de la encuesta.

Se elaboraron dos cuestionarios, uno para cada variable de estudio: cultura organizacional y satisfacción laboral, ambos conformados por 16 ítems, diseñados en función de sus respectivas dimensiones e indicadores. La medición se realizó mediante la escala de Likert, y los instrumentos fueron aplicados bajo la modalidad de entrevista a una muestra de 93 colaboradores de la Universidad Nacional de Tumbes (véanse Anexos 3, 4, 5 y 9).

Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario

Se diseñó un instrumento compuesto por preguntas cerradas, orientadas a operacionalizar y medir los indicadores de las variables en estudio. Este permitió obtener información específica sobre opiniones, características y hechos relevantes, facilitando así el análisis de los datos recopilados (Anexos 4 y 5).

Fichas bibliográficas

Estos instrumentos fueron empleados para sistematizar y registrar de manera sintética la información proveniente de los autores consultados. Constituyeron recursos metodológicos que permitieron describir las características generales y la localización de los textos e informes revisados. Asimismo, facilitaron la organización de anotaciones relevantes, necesarias para la reconstrucción y comprensión de las experiencias académicas vinculadas al estudio.

3.4. Confiabilidad del instrumento de medición

La fiabilidad se entiende como el grado de consistencia interna de un instrumento de medición, la cual puede estimarse mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Este indicador asume que los ítems, generalmente medidos en una escala tipo Likert, evalúan un mismo constructo y presentan una alta correlación entre sí (Welch y Comer, 1988). Asimismo, valores más cercanos a 1 evidencian una mayor consistencia interna, por lo que se recomienda calcular este coeficiente en cada muestra para asegurar la precisión de la medición del constructo en estudio (Welch y Comer, 1988).

En el caso de la variable cultura organizacional, se aplicó un cuestionario de 16 ítems en escala Likert a una muestra piloto conformada por 16 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes. El coeficiente obtenido fue de 0,802, lo cual indica un nivel adecuado de consistencia interna del instrumento, dado que el valor se aproxima a la unidad, en concordancia con los criterios teóricos establecidos (véase Tabla 2 y Anexo 6).

Tabla 2. *Fiabilidad de cultura organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.802	16

Fuente: Encuestas

En la determinación del coeficiente de Alfa de Cronbach de satisfacción laboral, se aplicó un cuestionario de 16 ítems en escala de Likert a una muestra piloto de 15 trabajadores administrativos de la Untumbes, obteniendo un coeficiente de 0,865 señalando que existe consistencia interna en el instrumento de medición aplicado; en consecuencia, el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría. (Tabla 3 y Anexo 7)

Tabla 3 *Fiabilidad de variable satisfacción laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.865	16

Fuente: Encuestas

3.5. Procesamiento y análisis de datos

Según Carlos Muñoz Rocha (2015), el procesamiento de los datos se efectuó mediante la utilización de paquetes estadísticos, los cuales facilitaron la elaboración de tablas y la realización de cálculos requeridos para su adecuada presentación en el informe de investigación (p. 233).

Posteriormente a la recolección de datos mediante la encuesta, se utilizó el programa Microsoft Excel para la codificación y tabulación de la información, considerando la escala valorativa de los ítems. Asimismo, la base de datos resultante fue exportada al IBM SPSS Statistics, donde se realizó el cálculo de los coeficientes e indicadores necesarios para el análisis estadístico, que representarán los resultados de la variable: cultura organizacional y satisfacción laboral, coherentes a los objetivos planteados.

A continuación, se interpretaron y explicaron los resultados obtenidos y luego se discutieron con las bases teóricas y con otras investigaciones asentadas en los antecedentes. En efecto, dicho análisis dio lugar a la solución el problema, contrastación la hipótesis y determinar la Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. En concordancia con Salinas y Cárdenas (2009), el análisis de datos comprende un conjunto sistemático de procedimientos orientados a la selección, organización y descripción de la información, así como a la obtención de inferencias que permitan explicar el comportamiento de las variables en estudio (p. 184).

3.6. Hipótesis

Hipótesis general

La cultura organizacional presenta una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025.

Hipótesis específicas:

1. Existe Implicancia positiva y significativa entre la filosofía y supuestos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.
2. Existe Implicancia positiva y significativa entre valores culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.
3. Existe Implicancia positiva y significativa entre conductas compartidas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

4. Existe Implicancia positiva y significativa entre los símbolos culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

3.7. Definición y operacionalización de variables

Variable 1: Cultura organizacional

Definición conceptual

Se define como el conjunto integrado de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y prácticas compartidas por los miembros de una comunidad, las cuales se configuran en función de su contexto social y de los principios que la sustentan (Fincowsky y Krieger, 2011, p. 337).

Definición operacional

Para la variable cultura organizacional, la recolección de datos se llevó a cabo mediante la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado conformado por 16 ítems, medidos en una escala tipo Likert. El instrumento consideró cinco opciones de respuesta: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = indeciso, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Dicho instrumento fue aplicado a una muestra de 93 colaboradores de la Universidad Nacional de Tumbes (véase Tabla 4 y Anexos 1 y 2).

Tabla 4 *Dimensión e indicadores e ítems de variable cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Filosofía	Misión – visión	1
	Política institucional	2
	Equilibrio laboral – familiar	3
	Objetivo institucional	4
Valores culturales	Creatividad e innovación	5
	Trabajo en equipo	6
	Cumplimiento de metas y objetivos	7
	Ética	8
Conductas compartidas	Puntualidad	9
	Normas	10
	Iniciativa y autonomía	11
	Documentos de gestión	12
Símbolos culturales	Fechas especiales	13
	Incentivos	14
	Significado de distintivos	15
	Identificación personal y empresarial	16

Fuente: Encuesta

Variable 2: Satisfacción laboral

Definición conceptual

Konopaske y Matteson (2006) definen:

Se define como la disposición actitudinal del colaborador hacia su puesto de trabajo, la cual se origina a partir de la percepción de sus funciones y del nivel de congruencia entre el individuo y la organización (p. 86).

Definición operacional

Definición operacional

La variable satisfacción laboral fue evaluada mediante la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado integrado por 16 ítems

con escala tipo Likert. El instrumento contempló cinco categorías de respuesta: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = indeciso, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. Su aplicación se efectuó a una muestra de 93 trabajadores administrativos de la universidad (véase Tabla 5 y Anexos 1 y 2).

Tabla 5 *Dimensión e indicadores e ítems de variable satisfacción laboral*

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Reto al trabajo	Aporte laboral	17
	Información	18
	Habilidades y capacidades	19
	Desarrollo personal y profesional	20
	Ascensos	21
Recompensas	Reconocimientos	22
	Beneficios laborales	23
	Expectativas económicas	24
Condiciones de trabajo	Autonomía laboral	25
	Atmósfera laboral	26
	Comunicación	27
	Factores ambientales	28
Compañerismo	Solidaridad	29
	Entorno de diálogo	30
	Mejora continua	31
	Cooperación continua	32

Fuente: Encuesta

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Prueba de normalidad

Los datos fueron procesados mediante el software SPSS; en consecuencia, se considera pertinente el planteamiento de las siguientes hipótesis:

1. H_0 : Los datos correspondientes a las variables presentan una distribución normal.
2. H_a : Los datos correspondientes a las variables no presentan una distribución normal.

Asimismo, los criterios para la toma de decisión en la contrastación de hipótesis se establecen de la siguiente manera:

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 (Distribución normal)

Si $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 (Distribución no normal)

Dado que la muestra está conformada por 93 trabajadores administrativos de la población de estudio ($n > 50$), se procedió a aplicar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, por ser el estadístico adecuado para muestras de este tamaño.

Tabla 6 Prueba de normalidad de las variables: Cultura organizacional y satisfacción laboral

	Kolmogorov- Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Cultura organizacional	,227	93	,000
Satisfacción laboral	,248	93	,000

Fuente: SPSS

Coefficiente de Pearson: Se emplea cuando ambas variables presentan una distribución normal, con el propósito de medir la magnitud y la dirección de la relación lineal existente entre ellas. Por su parte, el coeficiente Rho de Spearman constituye una medida no paramétrica, utilizada cuando al menos una de las variables no se ajusta a una distribución normal, permitiendo evaluar la intensidad de una relación monótona que no necesariamente es de tipo lineal.

En función de estas consideraciones, se optó por la utilización del coeficiente Rho de Spearman para el análisis de los datos.

En relación con el objetivo general, este se orientó a determinar la implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025.

Descriptivos

Tabla 7 Nivel de implicancia de cultura organizacional en satisfacción laboral

Niveles	Puntuación	Cultura organizacional		Satisfacción laboral	
		Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
Alto	60-80	72	77.42%	75	80.65%
Medio	38-59	16	17.20%	14	15.05%
Bajo	16-37	5	5.38%	4	4.30%
Total		93	100%	93	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

La cultura organizacional constituye un factor determinante del comportamiento individual, con incidencia en la satisfacción laboral. En el presente estudio, se analizó la relación entre ambas variables en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, mediante la aplicación de una encuesta a 93 trabajadores.

Los resultados obtenidos mostraron que el 77,42% de los encuestados percibe la cultura organizacional en un nivel elevado, mientras que el 80,65% reporta un elevado nivel de satisfacción laboral. Estos hallazgos sugieren que una percepción favorable de la cultura organizacional se asocia de manera significativa con un mayor nivel de satisfacción laboral.

Asimismo, el 17,20% de los colaboradores calificó la cultura organizacional en un nivel medio, lo cual se corresponde con el 15,05% que reporta una satisfacción laboral también en nivel medio. Esta tendencia sugiere que, si bien se alcanzan niveles aceptables de satisfacción, aún existen oportunidades de mejora en los componentes de la cultura organizacional, lo que podría contribuir a optimizar la satisfacción laboral del personal.

Por otro lado, el análisis indica que un 5.38% de los encuestados considera que cultura organizacional es baja, y un 4.30% de los colaboradores manifiesta insatisfacción laboral. Si bien este grupo constituye una proporción minoritaria dentro de la muestra, resulta pertinente destacar que una percepción desfavorable de la cultura organizacional puede incidir negativamente en la satisfacción laboral.

El análisis conjunto de estos datos permite concluir la existencia de una correlación positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores. Aquellos trabajadores en que se internalizan la cultura asimilan la doctrina, normas y reglamentos de la institución se encaminan a alcanzar el contentamiento laboral teniendo amplio conocimiento de la filosofía institucional, de los valores culturales, conductas compartidas y símbolos culturales tienden a reflejar niveles más altos de satisfacción. En contraste, cuando los preceptos institucionales no son asimilados, la insatisfacción aumenta.

Este estudio resalta la necesidad de fortalecer la cultura organizacional en la universidad, profundizándolos en talleres y dinámicas grupales, el pensamiento de los trabajadores, la normatividad de la universidad, documentos de gestión y la manera de pensar institucionalmente. A través de estas mejoras, se podría

garantizar el contentamiento laboral en su puesto de trabajo a fin de consolidar el trabajo institucional en beneficio a la comunidad universitaria.

Correlacional

Hipótesis general: La cultura organizacional presenta una influencia positiva y estadísticamente significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025.

Tabla 8 *Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo*

Rho de Spearman		Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.313**
	Sig. (bilateral)		0.002
	N	93	93
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0.313**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.002	
	N	93	93

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

Para tal propósito, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cual permite evaluar el grado de asociación entre dos variables de naturaleza ordinal.

Los resultados evidencian un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0,313$; véase Anexo 9), lo que indica la existencia de una relación positiva de baja magnitud entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Aunque la asociación observada es débil, desde un enfoque práctico indica que, conforme se eleva la percepción de la cultura organizacional, la satisfacción laboral tiende a aumentar, si bien este incremento no resulta considerable.

Asimismo, se obtuvo un valor de significancia estadística de $p = 0,002$, lo que confirma que la relación entre ambas variables es estadísticamente significativa. Dado que el valor de significancia bilateral es inferior al nivel crítico de 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se concluye que la asociación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes es real y no atribuible al azar.

Sin embargo, el valor del coeficiente de correlación sugiere que, aunque la cultura organizacional incide en la satisfacción laboral, no representa el único factor explicativo de esta. En consecuencia, es plausible que intervengan otras variables, tales como los tiempos de espera, la calidad de la comunicación, la accesibilidad a los servicios, la percepción de empatía por parte del personal y las condiciones de la infraestructura institucional, las cuales podrían influir de manera significativa en el nivel de satisfacción global del personal administrativo.

Este hallazgo evidencia la necesidad de continuar fortaleciendo la cultura organizacional, no solo desde una perspectiva estructural o normativa, sino también considerando la experiencia del usuario interno. En este sentido, resulta pertinente optimizar los procesos organizacionales, fortalecer las competencias del personal en el trato interpersonal y reducir los tiempos de atención, con el propósito de mejorar integralmente los niveles de satisfacción laboral.

Para objetivo específico 1: Describir la Implicancia de la filosofía y supuestos en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Descriptivo

Tabla 9 Nivel de implicancia de filosofía y supuestos en satisfacción laboral

Niveles	Puntuación	Filosofía y supuestos		Puntuación	Satisfacción laboral	
		Nº Enc.	%		Nº Enc.	%
Alto	16-20	69	74.19%	60-80	75	80.65%
Medio	10-15	11	11.83%	38-59	14	15.05%
Bajo	04-09	13	13.98%	16-37	4	4.30%
		93	100%		93	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Análisis de la relación entre la filosofía y supuestos elementos de la cultura organizacional y la satisfacción del usuario

La investigación buscó describir la implicancia de la filosofía y supuestos que abarca la misión – visión, política institucional, equilibrio laboral – familiar y objetivo institucional; en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. Para este fin, se llevó a cabo un análisis descriptivo de las variables, complementado con una prueba de hipótesis empleando el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Distribución de los niveles de filosofía y supuestos y satisfacción laboral de los trabajadores.

Los resultados obtenidos muestran que la distribución de los niveles de filosofía y supuestos, en relación con la satisfacción laboral de los trabajadores, se concentra mayoritariamente en un nivel alto (74.19%), seguido de un nivel medio (11.83%) y un nivel bajo (3.98%). De manera similar, respecto a la satisfacción laboral, se observa que el 80.65% de los encuestados presenta un nivel alto, mientras que el 15.05% se sitúa en un nivel medio y el 4.30% en un nivel bajo.

Estos datos muestran que la mayoría de los trabajadores perciben la filosofía y supuestos misión – visión, política institucional, equilibrio – laboral – familiar y objetivo institucional, con una implicancia en nivel alto de satisfacción laboral, en un nivel medio, de manera similar, presenta una satisfacción media con la filosofía y supuestos aleccionados.

Correlacional

Hipótesis específica 1: Existe Implicancia positiva y significativa entre la filosofía y supuestos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 10 *Correlación entre filosofía y supuestos y satisfacción laboral del personal administrativo*

Rho de Spearman		Filosofía y supuestos	Satisfacción laboral
Filosofía y supuestos	Coeficiente de correlación	1.000	0.294**
	Sig. (bilateral)		0.004
	N	93	93
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0.294**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	93	93

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

Análisis de la prueba de hipótesis

El análisis de la hipótesis, cuyo propósito fue examinar la relación entre la dimensión filosofía y supuestos y la satisfacción laboral del personal administrativo, se realizó utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman (r_s). Los resultados reportan un coeficiente de 0,294 y un nivel de significancia bilateral de 0,004. En vista de que dicho valor es inferior a 0,01, se concluye que existe una asociación estadísticamente significativa entre la dimensión filosofía y supuestos y la satisfacción laboral.

No obstante, la magnitud del coeficiente indica que la correlación es de baja intensidad; es decir, aunque existe una relación positiva entre ambas variables, esta es débil.

Interpretación de los resultados

Estos hallazgos sugieren que, si bien la filosofía y supuestos y la satisfacción laboral del personal administrativo tienen una relación positiva baja, su impacto es limitado. Es posible que otros factores, como la comunicación, el liderazgo, la

supervisión y trato del personal, y la coordinación, tengan un peso mayor en la percepción global de la satisfacción laboral.

En términos aplicados, estos resultados sugieren que el fortalecimiento de los programas de inducción y capacitación, así como la mejora de la infraestructura y los recursos físicos de la Untumbes, podrían incidir positivamente en la satisfacción de los usuarios, aunque no de manera determinante. En este sentido, para alcanzar incrementos significativos en la satisfacción laboral, sería necesario implementar un enfoque integral que articule dichas mejoras con estrategias de comunicación asertiva y con factores de carácter subjetivo vinculados a la experiencia del colaborador.

Objetivo específico 2: Explicar es la implicancia de los valores culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Descriptivos

Tabla 11 Nivel de implicancia de valores culturales en la satisfacción laboral

Niveles	Puntuación	Valores culturales		Puntuación	Satisfacción laboral	
		Nº Enc.	%		Nº Enc.	%
Alto	16-20	66	70.97%	60-80	75	80.65%
Medio	10-15	17	18.28%	38-59	14	15.05%
Bajo	04-09	10	10.74%	16-37	4	4.30%
		93	100%		93	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Análisis del nivel de la relación entre los valores culturales y la satisfacción en el trabajo de los trabajadores de Untumbes.

El presente análisis tiene como objetivo explicar es la Implicancia de los valores culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes; presentando los resultados de la distribución de niveles de valores culturales y satisfacción en el trabajo, así como la prueba de hipótesis mediante la correlación de Spearman.

Los resultados evidencian que el 70.97% de los encuestados percibe un nivel alto de valores culturales en relación con la satisfacción laboral, mientras que el 18.28% lo ubica en un nivel medio y el 10.74% en un nivel bajo.

En cuanto a la satisfacción laboral, se observa que el 80.65% de los participantes presenta un nivel alto, el 15.05% se sitúa en un nivel medio y el 4.30% en un nivel bajo.

Al comparar ambas variables, se identifica que la mayor proporción de colaboradores percibe los valores culturales en un nivel alto (70.97%), lo cual coincide con el mayor porcentaje de satisfacción laboral en ese mismo nivel (80.65%). No obstante, resulta relevante que un 10.74% de los encuestados perciba un nivel bajo de valores culturales, mientras que solo el 4.30% reporta baja satisfacción laboral, lo que sugiere la posible influencia de otros factores adicionales en la satisfacción global de los colaboradores, más allá de los valores culturales percibidos en la cultura organizacional.

Correlacionales

Hipótesis específica 2: Existe Implicancia positiva y significativa entre valores culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 12 Correlación entre valores culturales y satisfacción laboral del personal administrativo.

	Rho de Spearman	Valores culturales	Satisfacción laboral
Valores culturales	Coefficiente de correlación	1.000	0.272**
	Sig. (bilateral)		0.008
	N	93	93
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.272**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.008	
	N	93	93

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

Análisis de la prueba de hipótesis

Para examinar la relación entre los valores culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman (r_s). Los resultados evidencian un coeficiente de 0.272 y un nivel de significancia bilateral de 0.008. Dado que este valor es inferior a 0.01, se determina la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la dimensión analizada y la variable de estudio. No obstante, la magnitud del coeficiente es baja, lo que indica que la asociación entre los valores culturales y la satisfacción laboral, aunque presente, es de carácter débil.

Interpretación de los resultados

Los hallazgos sugieren que, si bien los valores culturales inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo, su efecto no resulta determinante. Un coeficiente r_s de baja magnitud indica que esta dimensión no explica en gran medida la variabilidad observada en la satisfacción laboral. En consecuencia, es probable que otros componentes de la cultura organizacional, tales como el clima laboral, la calidad de la comunicación, la atención al cliente y la disponibilidad de recursos, ejerzan una influencia más significativa en la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva práctica, estos resultados sugieren que mejorar los valores culturales (trabajo en equipo, ética, cumplimiento de metas y objetivos e innovación) puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo de los usuarios, pero no de manera absoluta. Se sugiere que este aspecto se trabaje en conjunto con otras estrategias y tácticas encaminadas a mejorar la satisfacción laboral manera integral.

Objetivo específico 3. Determinar la Implicancia de las conductas compartidas en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Descriptivos

Tabla 13 Nivel de implicancia de las conductas compartidas en satisfacción laboral

Niveles	Puntuación	Conductas compartidas		Puntuación	Satisfacción laboral	
		N° Enc.	%		N° Enc.	%
Alto	16-20	70	75.27%	60-80	75	80.65%
Medio	10-15	17	18.28%	38-59	14	15.05%
Bajo	04-09	6	6.45%	16-37	4	4.30%
		93	100%		93	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Análisis de la relación entre las conductas compartidas en satisfacción laboral

El objetivo de este análisis es determinar la relación entre las conductas compartidas en la satisfacción laboral del personal administrativo. Se presentan los resultados de la distribución de niveles de las conductas compartidas en la satisfacción laboral del personal administrativo, así como la prueba de hipótesis mediante la correlación de Spearman.

La distribución de los niveles de conductas compartidas en relación con la satisfacción laboral del personal administrativo muestra que el 75.27% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 18.28% lo clasifica como medio y el 6.45% como bajo.

Por su parte, en lo referente a la satisfacción laboral, se evidencia que el 80.65% de los participantes presenta un nivel alto asociado a las conductas compartidas, el 15.05% se ubica en un nivel medio y el 4.30% en un nivel bajo.

Comparando la dimensión conductas compartidas y variable satisfacción laboral, se identifica que un porcentaje de colaboradores (6.45%) percibe un nivel bajo de conductas compartidas en la satisfacción laboral de 4.30%, lo que sugiere

una posible deficiencia en la capacidad del personal para responder con empatía, cortesía y atención a las necesidades del servicio del usuario.

Correlacionales

Hipótesis específica 3: Existe Implicancia positiva y significativa entre conductas compartidas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 14 *Correlación entre conductas compartidas y satisfacción laboral del personal administrativo*

Rho de Spearman		Conductas compartidas	Satisfacción laboral
Conductas compartidas	Coeficiente de correlación	1.000	0.308**
	Sig. (bilateral)		0.003
	N	93	93
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0.308**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	93	93

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

Análisis de la prueba de hipótesis

Para evaluar la correlación conductas compartidas y satisfacción laboral del trabajador, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados obtenidos indican un coeficiente de 0.308, indica una correlación positiva baja con un nivel de significancia bilateral de 0.003.

El valor de significancia < 0.01 , indica que la relación entre conductas compartidas y satisfacción laboral es estadísticamente significativa. Al seguir mejorando las conductas y/o comportamiento de los trabajadores en cuanto a

puntualidad, normas iniciativa y documentos de gestión la implicancia en la satisfacción laboral es mayor.

Objetivo específico 4: Existe Implicancia positiva y significativa entre los símbolos culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Descriptivos

Tabla 15. Nivel de implicancia de los símbolos culturales y satisfacción laboral del personal administrativo

Niveles	Puntuación	Símbolos culturales		Puntuación	Satisfacción laboral	
		Nº Enc.	%		Nº Enc.	%
Alto	16 - 20	69	74.19%	60 - 80	75	80.65%
Medio	10 -15	21	22.58%	38 - 59	14	15.05%
Bajo	04 - 09	3	3.23%	16 - 37	4	4.30%
Total		93	100%		93	100%

Fuente: Aplicación de encuesta

Análisis de la relación entre símbolos culturales y la satisfacción laboral

El objetivo de este análisis es explicar la Implicancia de los símbolos culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de UNTUMBES. Se analizan los resultados de la distribución de niveles de símbolos culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo, así como la prueba de hipótesis mediante la correlación de Spearman.

Distribución de los niveles de símbolos culturales y satisfacción del usuario

Los resultados evidencian que la distribución de los niveles de símbolos culturales en relación con la satisfacción laboral del personal administrativo se concentra mayoritariamente en un nivel alto (74.19%), mientras que el 22.58% de los encuestados lo percibe en un nivel medio y el 3.23% en un nivel bajo.

En cuanto a la satisfacción laboral se observa que el 80.65% de los encuestados reporta una satisfacción alta con los símbolos culturales, el 15.05% una satisfacción laboral media y el 4.30% una satisfacción baja.

Al analizar la relación entre ambas variables, se observa que la mayoría de los participantes (74,19%) percibe los símbolos culturales en un nivel alto, lo cual coincide con el mayor porcentaje de satisfacción laboral también en nivel alto (80,65%).

Asimismo, el 22,58% de los participantes califica los símbolos culturales en un nivel medio, mientras que el 15,05% reporta una satisfacción laboral igualmente en nivel medio. Estos resultados sugieren que, si bien los símbolos culturales constituyen un factor relevante, no son el único determinante de la satisfacción laboral, ya que otros elementos podrían estar influyendo en el nivel general de satisfacción del personal.

Correlacionales

Existe Implicancia positiva y significativa entre los símbolos culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 16 *Correlación entre símbolos culturales y satisfacción laboral del personal administrativo*

Rho de Spearman		Símbolos culturales	Satisfacción laboral
Símbolos culturales	Coefficiente de correlación	1.000	0.284**
	Sig. (bilateral)		0.004
	N	93	93
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.284**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	93	93

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

Análisis de la prueba de hipótesis

El análisis de la prueba de hipótesis, orientado a examinar la relación entre los símbolos culturales y la satisfacción laboral, se realizó mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de 0,284 y un nivel de significancia bilateral de 0,004. En vista de que este valor es inferior a 0,01, se establece que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Asimismo, la dirección positiva del coeficiente indica que un mayor nivel de percepción de los símbolos culturales se asocia con un incremento en la satisfacción laboral

No obstante, la magnitud del coeficiente (0,284) revela que la correlación es de baja intensidad, lo que implica que, si bien los símbolos culturales influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo, no constituyen el único factor determinante.

Interpretación de los resultados

Los hallazgos sugieren que la percepción de los símbolos culturales incide en la satisfacción laboral, aunque su impacto es limitado. En este sentido, es probable que otros factores, como el clima organizacional, los procesos de toma de decisiones, el comportamiento organizacional, así como las condiciones de higiene y seguridad, también desempeñen un papel relevante en la configuración de la satisfacción laboral del trabajador.

4.2. Discusión

Los resultados de la tabla 7, muestran que los encuestados, tenían un alto nivel de cultura organizacional, con un 77.42%, con un nivel de implicancia de 80.65% en la satisfacción laboral; corroborándose con el rho de Spearman: 0.313 y una significación bilateral < 0.01 , revelando una correlación positiva baja y estadísticamente significativa estos resultados¹, estos reportes son inferiores a los encontrados en otros trabajadores como docentes donde existe una correlación positiva con un rs: 0.680, entre cultura organizacional en la labor administrativa de la institución educativa (Anastacio, 2020). La cultura refleja los

valores, creencia y actitudes que han aprendido los trabajadores y que son compartidos por todos los miembros de la organización y tienen muchas implicancias en la satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge (2013). Por lo tanto es importante internalizar y adoctrinar a los colaboradores de la organización para un mayor compromiso laboral de los trabajadores (Thompson et al. 2012)

En tabla 9 el nivel de implicancia de la dimensión filosofía y supuestos de la cultura organizacional en la satisfacción laboral esta expresada en 74.19% a 80.65% de los encuestados, corroborada por el $p(\rho): 0.294$, que indica una correlación positiva baja y con significancia bilateral < 0.01 , la hipótesis del trabajo se acepta. Es decir que la filosofía de la organización y los supuestos encaminan a una misión y visión institucional con estos resultados están restringidas los patrones culturales.

En este sentido, Panduro (2021) reporta la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, de acuerdo con la percepción de los trabajadores en organizaciones privadas del sector comercio de la ciudad de Pucallpa.

Estos hallazgos guardan correspondencia con los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Universidad Nacional de Tumbes, evidenciando similitudes en cuanto a la relación significativa entre ambas variables.

La implicancia de los valores culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, estuvo evidenciada por el 70.97% de los encuestados a 80.65% de ellos (tabla 11); estas cifras porcentuales se reafirman con un $r_s: 0.272$ que revelan una correlación positiva baja y un $p < 0.01$; se acepta la hipótesis planteada del objetivo específico 2.

En el estudio realizado por Panduro (2021), se evidenció una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, según la percepción de los trabajadores en organizaciones privadas del sector comercio de la ciudad de Pucallpa. Asimismo, se examinó el nivel de

práctica de las creencias organizacionales y su relación con la satisfacción laboral percibida por los colaboradores.

En la misma línea, Burga (2019) concluye que los elementos de la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de créditos y cobranzas, evidenciándose esta relación mediante un coeficiente de correlación de Spearman de 0,387, lo que indica una asociación positiva de magnitud moderada.

Los resultados de Panduro (2021) y Burga (2019) coinciden con el reporte de la investigación realizada en la Untumbes. Por lo tanto, se sugiere seguir en el proceso de adoctrinamiento de las normas, acentuar valores en los colaboradores a fin de fortalecer la institución educativa de nivel superior.

En la tabla 13, se observó el nivel de implicancia de la dimensión conductas compartidas con 75.27% de los encuestados en la variable satisfacción laboral con 80.65%, ubicándose ambos en nivel alto. Estos porcentajes son corroborados con $p(\rho): 0.308$ revelan una correlación positiva alta y con una significación bilateral < 0.01 . Esto sugiere aplicar una política institucional de mejorar el comportamiento personal, grupal y organizacional para profundizar la cultura organizacional.

Por otro lado, Soto (2018) en su estudio reportó, que la mayoría de los docentes se sienten satisfechos laboralmente, la equidad, el nivel de credibilidad de los directivos y relaciones humanas y el nivel de liderazgo en la gestión de la institución es regular. Estos resultados son similares a los encontrados en el estudio de Chinini (2025) en la Universidad Nacional de Tumbes. Por lo tanto, se sugiere establecer patrones de conducta que tenga una gran implicancia en el desarrollo institucional; mediante una cultura fuerte.

En tabla 15 el nivel de implicancia de la dimensión símbolos culturales de la cultura organizacional en la satisfacción laboral esta revelada en 74.19% a 80.65% de los colaboradores encuestados, reafirmada por el coeficiente de rho de Spearman: 0.284, expresando una correlación positiva baja y con significancia bilateral $0.004 < 0.01$, por tanto, se acepta la hipótesis del trabajo

del objetivo específica 4. Es decir, los símbolos culturales elementos de la cultura organizacional no se han difundidos en los procesos de inducción y en cada etapa de los procesos técnicos de personal a los colaboradores.

Soto (2018) en su estudio encontró que la mayoría de los docentes se sienten satisfechos laboralmente, el nivel de comunicación y equidad, el nivel de credibilidad de los directivos y relaciones humanas en la gestión de la institución es regular. Este resultado difiere a los hallazgos de la investigación realizada en la Untumbes, que ha logrado un nivel alto entre 74.19 para CO y satisfacción laboral 80.65%. Burga (2019) Concluyó que los elementos de la cultura organizacional tuvieron influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa créditos y cobranzas, según $p(\rho)$ (0.387). por tanto, es importante que los símbolos culturales se muestren en los espacios determinados para darle mayor distinción a la entidad educativa.

Estos resultados coinciden con los de Chininin (2025) realizados en la Untumbes, debiéndose hacer una efectiva difusión y socialización de los símbolos culturales en lugares visibles con su respectiva explicación.

V. CONCLUSIONES

1. La implicancia de la cultura organizacional fue de 77.42% con un 80.65% en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes; obteniéndose una correlación positiva baja con rs: 0.313 y estadísticamente al 1%; percibiéndose que los colaboradores no han internalizado la normatividad y documentos institucionales.
2. Se determinó un nivel de implicancia entre dimensión filosofía y supuestos de la cultura organizacional fue de 77.19% con un 80.65% en la satisfacción laboral del personal administrativo; presentándose un $p(\rho)$: 0.294 revelando una asociación positiva baja y una sig. bilateral < 0.01 , describiéndose que el proceso de inducción debe fortalecerse en toda la institución.
3. Se evidenció que los valores culturales tuvieron una implicancia del 70.97% con un 80.65% en la satisfacción laboral del personal administrativo; obteniendo un rs: 0.272, expresando una correlación positiva baja, y estadísticamente significativo al 1%. y una sig. bilateral < 0.01 , explicándose que los valores culturales, fundamentales para alcanzar la misión institucional no han generado un nuevo comportamiento en el trabajador.
4. Se determinó que las conductas compartidas elemento esencial para un sinergismo organizacional tuvieron una implicancia del 70.97% para un 80.65% de satisfacción laboral del personal administrativo; obteniéndose un rs: 0.308, revelando una correlación positiva baja, y estadísticamente significativa al 1%, explicándose que aun las conductas son grupales por la cual impide una coordinación institucional dificultando el los objetivos corporativos.
5. Se determinó un nivel de implicancia entre símbolos culturales que obtuvo un 74.19% de las repuestas de los encuestados para un 80.65% de la

satisfacción laboral; mostrándose un ρ : 0.284 que manifiesta una asociación positiva baja y una sig. bilateral < 0.01 , aceptándose la hipótesis del objetivo específico 4, explicándose que tanto los distintivos, símbolos e imágenes que le dan un significado en particular a la organización no han sido socializados entre todos los trabajadores generando comunicaciones distorsionadas en consecuencia una propician una cultura débil.

VI. RECOMENDACIONES

1. Las autoridades universitarias de la alta dirección en su plan estratégico institucional deben formular e implementar estrategias institucionales de cultura organizacional enfocadas a lograr la satisfacción en el trabajo del personal administrativo.
2. Es conveniente que la oficina de administración, considerando las estrategias institucionales, implemente una filosofía de trabajo con calidad en los servicios académicos y administrativos para el fortalecimiento institucional.
3. La oficina de recursos humanos a través de sus actividades deben profundizar en la conciencia de cada uno de los trabajadores administrativo los valores culturales como soporte de la misión institucionales.
4. Las normas y directivas deben socializarse a través de certámenes académicos y dinámicas grupales de trabajadores administrativos de la Untumbes, a fin de buscar una excelente coordinación que contribuya a lograr una cultura fuerte.
5. En cada actividad de inducción a y certamen académico de capacitación, a los trabajadores administrativos, los símbolos culturales como elemento de la cultura institucional deben explicarse para la comprensión de su significado y permita y mayor entendimiento y coordinación institucional.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson educación
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson educación
- Anastacio, R. D. (2020). Incidencia de la cultura organizacional en la labor administrativa del personal de la Institución Educativa “Víctor Mideros”, Ecuador. 2020. Piura, Perú: Universidad César Vallejo.
- Ansede, E. P. (2010). La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. España: Universidade Da Coruña.
- Burga, R. J. (2019). Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa créditos y cobranzas Chiclayo 2017. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Cabezas, M. E., Andrade, N. D., y Torres, S. J. (218). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. doi:doi: ISBN 978-9942-765-44-4
- Cajavilca , T. M., Palomino , C. L., Pozo, C. A., y Rodríguez, L. J. (2019). Análisis de la Cultura Organizacional y Liderazgo Transformacional de la Policía Nacional del Perú. Caso Comisaría PNP Canto Rey, La Huayrona y Zárate. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Calderón, R. A. (2018). Cultura Organizacional y Satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning. Obtenido de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Infobae. (2023). Desempleo en Perú: cómo golpeó la crisis política y climática a la empleabilidad y qué acciones debe anunciar el Gobierno.

- <https://www.infobae.com/peru/2023/07/27/desempleo-en-peru-como-golpeo-la-crisispolitica-y-climatica-a-la-empleabilidad-y-que-acciones-debe-anunciar-el-gobierno/>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores
- Krieger, M. J., y Fincowsky, E. B. (2011). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- La Republica. (2020). Empleo: Solo el 24% de los peruanos son felices en su trabajo. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-sonfelices-en-su-trabajo>
- Lino, L. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015. Huacho, Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6434/Lino_DLM.pdf
- MINEDU (2021) Encuesta Nacional a docentes ENDO. Dirección de promoción del bienestar y reconocimiento docente (<https://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/endo-2021-presentacion-general.pdf>)
- Panduro, B. R. (2021). Gestión de cultura organizacional y la satisfacción laboral)en organizaciones privadas del sector comercio en la ciudad de Pucallpa. Pucallpa, Perú: Universidad Nacional de Ucayali.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2018). Administración. México: Pearson Educac
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Salcedo, I. y Romero J. (2017). Vista de Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano. Revista venezolana de gerencia (RVG). <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10427/10415>
- Salinas, M. P. y Cárdenas, C. M. (2009). Métodos de investigación social. Quito, Ecuador: Quipus. doi:ISBN 978-9978-55-070-0

- Serpa, B. P. (2017). Incidencia de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los agentes de la SIJIN DE LA Policía Metropolitana de Santa Marta. Santa Marta, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Soto, L. J. (2018). Cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, de Amazonas 2016. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, de Amazonas.
- Welch, S., y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration. In Books/Cole Publishing Co. USA: Wadsworth.
- Zorrilla, B. C. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del centro de salud de San Juan de Miraflores - 2019. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo y diseño de investigación
<p>Problema general: ¿Cuál es la Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2025?</p> <p>Problemas específicos: 1. ¿Cuál es la Implicancia de la filosofía y supuestos en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 2. ¿Cuál es la Implicancia de los valores culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 3. ¿Cuál es la Implicancia de las conductas compartidas en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 4. ¿Cuál es la Implicancia de los símbolos culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes?</p>	<p>Objetivo general. Determinar la implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2025. Objetivos específicos 1. Describir la Implicancia de la filosofía y supuestos en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 2. Explicar es la Implicancia de los valores culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 3. Determinar la Implicancia de las conductas compartidas en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 4. Explicar la Implicancia de los símbolos culturales en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes?</p>	<p>Hipótesis general La Implicancia de la cultura organizacional es positiva y significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2025. Hipótesis específicas: 1. Existe Implicancia positiva y significativa entre la filosofía y supuestos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. 2. Existe Implicancia positiva y significativa entre valores culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. 3. Existe Implicancia positiva y significativa entre conductas compartidas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. 4. Existe Implicancia positiva y significativa entre los símbolos culturales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.</p>	<p>Variable 1: Cultura organizacional Variables 2: Satisfacción laboral</p>	<p>Población: 180 trabajadores administrativos Muestra: 93 trabajadores administrativos Muestreo: Probabilístico</p>	<p>Tipo Descriptiva Correlacional Enfoque Cuantitativo Diseño - No experimental - transversal</p>

Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables

Título: Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala e instrumento
Variable 1: Cultura organizacional	Es el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una comunidad en función de su contexto social y de los valores que la sustentan. (Fincowsky y Krieger, 2011, p. 337)	Los datos para la variable cultura organizacional se recopilarán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario estructurado con 16 preguntas en escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta: “1” Totalmente en desacuerdo, “2” En desacuerdo, “3” Indeciso, “4” De acuerdo, “5” Totalmente de acuerdo; aplicándose a los 93 colaboradores de la Universidad Nacional de Tumbes.	Filosofía	• , Misión – visión	1	Escala de Likert “1” Totalmente en desacuerdo, “2” En desacuerdo, “3” Indeciso, “4” De acuerdo, “5” Totalmente de acuerdo;
				• . Política institucional	2	
				• . Equilibrio laboral – familiar	3	
				• .Objetivo institucional	4	
			Valores culturales	• Creatividad e innovación	5	
				• Trabajo en equipo	6	
				• Cumplimiento de metas y objetivos	7	
				• Ética	8	
			Conductas compartidas		9	
				• Puntualidad	10	
				• Normas	11	
				• Iniciativa y autonomía	12	
			Símbolos culturales		13	
				• Fechas especiales	14	
				• Incentivos	15	
				• Significado de distintivos	16	
Reto al trabajo		17				
	• Aporte laboral	18				
	• Información	19				
	• Habilidades y capacidades	20				
Variable 2:	Konopaske y Matteson (2006) la definen: “Es una actitud del colaborador hacia su cargo, que deriva de la percepción que tiene de sus tareas y el grado de	Los datos para la variable satisfacción laboral se recopilarán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario estructurado con 16 preguntas en escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta: “1” Totalmente en desacuerdo, “2” En desacuerdo, “3” Indeciso, “4” De acuerdo, “5”,		• Desarrollo personal y profesional		

Satisfacción laboral	correspondencia entre el individuo y la organization" (p.86).	Totalmente de acuerdo; aplicándose a los 93 colaboradores de la Universidad Nacional de Tumbes.	Recompensas	• Ascensos	21	Escala de Likert "1" Totalmente en desacuerdo, "2" En desacuerdo, "3" Indeciso, "4" De acuerdo, "5" Totalmente de acuerdo;
				• Reconocimientos	22	
				• Beneficios laborales	23	
				• Expectativas económicas	24	
			Condiciones de trabajo	• Autonomía laboral	25	
				• Atmósfera laboral	26	
				• Comunicación	27	
				• Factores ambientales	28	
			Compañerismo	• Solidaridad	29	
				• Entorno de diálogo	30	
				• Mejora continua	31	
				• Cooperación continua	32	

Anexo 3. Solicitud y autorización para ejecución de tesis
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Tumbes, 02 de enero 2025.

Carta N° 001– 2025/ E.CH.CH.

Señor: Dr. Enrique Benites Juarez

Rector (e) de la Universidad Nacional de Tumbes

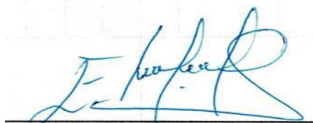
Ciudad.

Asunto: Autorización para la ejecución de tesis

Tengo el agrado de saludarlo muy cordial y hacerle de conocimiento que la suscrita alumna del Programa de Maestría de Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, con el propósito de optar el grado de Maestra en Gestión Pública, presenta el proyecto de tesis; **"Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025"**; y para cumplir con su ejecución. Solicito a usted, la debida autorización para aplicar técnicas de recolección de datos (Encuestas e información pertinente) en su representada, información que será empleada de manera confidencial por la suscrita.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,



Bach. Elida Chininin ChuquiHuanga
Tesista

Anexo 4. Solicitud y autorización para ejecución de tesis



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
Ciudad Universitaria S/N Pampa Grande
TUMBES – PERU

"AÑO DE LA RECUPERACION Y CONSOLIDACION DE LA ECONOMIA PERUANA

Tumbes, 17 de febrero de 2025

Sra. (ita):
Bach. ELIDA CHINININ CHIQUIHUANGA
Ciudad.-

ASUNTO : SE AUTORIZA APLICACION DE ENCUESTAS

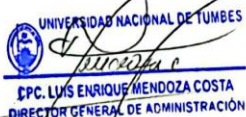
REFERENCIA: SU CARTA DEL 11.02.2024

Tengo a bien dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y comunicarle que, en atención a su documento de la referencia, se **AUTORIZA** la aplicación de instrumentos de recolección de datos como **encuestas**, en esta Casa Superior de Estudios, para su Proyecto de Tesis **"IMPLICANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES 2024"**.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,

C.c
Arch
GFBM/Jefa
Raquel C.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

D.P.C. LUIS ENRIQUE MENDOZA COSTA
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 5. Cuestionario de cultura organizacional

Apreciado colaborador, el presente formulario es parte de una investigación sobre Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. Por favor sea muy honesto al responder; no es necesario proporcionar su nombre. En todas las actividades solo podrá seleccionar una opción marcando con una X. Muchas gracias por su colaboración.

A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4= De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo.

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas son estrictamente confidenciales.

Datos generales:

1. Sexo:

a. Masculino () b. Femenino ()

2. Cargo que Ocupa dentro de la empresa:

Tiempo de labor dentro de la empresa:_____

Datos generales:

1. Sexo :a. Masculino () b. Femenino ()

2. Cargo que ocupa dentro de la institución:

Tiempo de labor dentro de la empresa:_____

Variable: Cultura organizacional

Nº	ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en
		5	4	3	2	1
	Dimensión: Filosofía y supuestos					
1	Su trabajo es coherente con la misión – visión institucional.					
2	Al haber una vacante, la institución da prioridad a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas.					
3	A la institución promueve un equilibrio laboral - familiar.					
4	Para la institución donde usted labora lo más importante es el logro de los objetivos institucionales.					
	Dimensión: Valores culturales					
5	En la institución donde usted labora se fomenta la creatividad e innovación.					
6	En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo.					
7	Para la institución donde usted labora más importante es el cumplimiento de objetivos y metas.					
8	Se actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional.					
	Dimensión: Conductas compartidas					
9	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en la institución.					
10	En la institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados.					

11	Se percibe iniciativa y autonomía para realizar el trabajo asignado y al tomar decisiones relacionadas con su trabajo.					
12	Se cumplen las instrucciones y/o actividades establecidas en los documentos de gestión.					
	Dimensión: Símbolos culturales					
13	La institución celebra fechas especiales como el día del trabajo, navidad, entre otros.					
14	La institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar el trabajo efectivo.					
15	Reconoces y entiendes el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la institución.					
16	Se le identifica al trabajador por su nombre y se relaciona con la institución.					

Muchas gracias

Anexo 6. Cuestionario de satisfacción laboral

Apreciado colaborador, el presente formulario es parte de una investigación sobre Implicancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. Por favor sea muy honesto al responder; no es necesario proporcionar su nombre. En todas las actividades solo podrá seleccionar una opción marcando con una X. Muchas gracias por su colaboración.

A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4= De acuerdo
5=Totalmente de acuerdo.

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas son estrictamente confidenciales.

Datos generales:

1. Sexo:

a. Masculino () b. Femenino ()

2. Cargo que Ocupa dentro de la empresa:

Tiempo de labor dentro de la empresa: _____

Datos generales:

1. Sexo :a. Masculino () b. Femenino ()

2. Cargo que ocupa dentro de la institución:

Tiempo de labor dentro de la empresa: _____

Variable: Satisfacción laboral

Nº	Items	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en
		5	4	3	2	1
	Dimensión: Reto al trabajo					
1	El logro de los objetivos de mi trabajo contribuye al objetivo institucional.					
2	Cuenta con información para realizar un trabajo efectivo.					
3	Considera que sus habilidades, capacidades y conocimientos, son aplicados en su puesto de trabajo.					
4	El trabajo que realizó en la institución permite desarrollarme personal y profesionalmente.					
	Dimensión: recompensas					
5	La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por el trabajador.					
6	Ha recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.					
7	Los beneficios laborales y condiciones salariales para usted son buenas.					
8	La paga por el trabajo desempeñado cubre mis expectativas económicas					
	Dimensión: condiciones de trabajo					
9	El puesto le proporciona libertad y autonomía en el desarrollo de actividades y uso de equipos, asimismo herramientas necesarias para ello.					
10	Se percibe una atmosfera laboral positiva que interviene en el desarrollo del trabajo.					

8	Se aplica una comunicación asertiva entre compañeros de trabajo y el jefe inmediato.					
11	Los factores ambientales (ruido, iluminación, temperatura etc) son los adecuados para el desarrollo del trabajo asignado.					
	Dimensión: Compañerismo					
13	Es habitual la colaboración para cumplir las metas en su trabajo.					
14	El ambiente creado por mis compañeros es el adecuado para desempeñar mis funciones.					
15	Existe predisposición del inmediato superior para impulsar una mejora continua en el trabajo.					
16	Existe cooperación continua entre compañeros de trabajo al conseguir una meta laboral.					

+

Anexo 7. Fiabilidad cultura organizacional

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	Suma Items
1	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	65
2	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	67
3	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	67
4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	68
5	5	2	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	1	62
6	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	5	3	4	69
7	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	5	5	4	5	2	4	67
8	5	3	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	70
9	5	5	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	71
10	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	67
11	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	66
12	4	1	5	2	4	1	3	5	2	4	3	4	4	5	5	1	53
13	2	1	3	2	4	2	3	5	4	2	3	3	4	5	5	5	53
14	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	1	3	2	1	3	1	49
15	1	2	4	1	4	4	5	5	1	1	2	5	2	4	1	1	43
VARP	1.262222	2.2933	0.3822	0.9156	0.3289	1.2889	1.1822	0.24	0.7556	0.9156	1.3067	0.9156	0.4622	1.4489	1.6267	1.9289	69.582

$$K = 16 \quad \alpha = \frac{K}{k-1} \left[1 + \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

K : El número de ítems

Si2 : Sumatoria de las
Varianzas de los ítems

$$\alpha = \frac{16}{16-1} \left[1 - \frac{10.826}{15.627} \right]$$

$$\begin{aligned} \sum S_i^2 &= 17.2533 & K - 1 &= 15 \\ S_T^2 &= 69.582 \\ \alpha &= 0.80218 \end{aligned}$$

Anexo 8. Fiabilidad satisfacción laboral

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	15	16	Suma Items
1	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	55
2	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	3	4	3	2	3	56
3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	3	4	3	2	3	56
4	5	3	3	5	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	58
5	5	3	3	5	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	59
6	5	3	3	5	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	59
7	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	2	4	2	55
8	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	57
9	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	57
10	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	57
11	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	3	57
12	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	4	3	4	3	56
13	5	3	3	3	5	3	3	2	3	3	5	2	4	3	2	3	52
14	5	3	1	3	5	3	3	3	2	3	5	3	2	3	3	3	50
15	3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	38
VARP	0.249	0.249	0.293	1.04	0.56	0	0	0.062	0.507	0	0.249	0.062	0.462	0.062	0.729	0.293	25.49

K : El número de ítems

Si2 : Sumatoria de las Varianzas
de los Ítems

83

ST2 : La Varianza de la suma de
los Ítems

$$\begin{aligned} \sum S_i^2 &= 4.818 & K &= 16 & \alpha &= \frac{K}{k-1} \left[1 + \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \\ S_t^2 &= 25.49 & K-1 &= 15 \\ \alpha &= 0.865 & & & \alpha &= \frac{16}{16-1} \left[1 - \frac{4.817}{25.493} \right] \end{aligned}$$

Anexo 9. Interpretación del Rho de Spearman

“La significancia de la hipótesis se determinará con la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan que el Rho de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas); de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Es un coeficiente utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. “Asimismo, se interpreta su significancia igual que Pearson y otros valores estadísticos. En su interpretación: el coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$, donde: -1.00 = correlación negativa perfecta”. (“A mayor X , menor Y ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X , mayor Y ”. (“A mayor X , mayor Y ” o “a menor X , menor Y ”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante (pp. 305 y 322). “De acuerdo con estos indicadores la hipótesis será positiva y significativa si está comprendida entre el rango positivo”.

“En estadística, el ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales”. (Spearman C. , 1927)

Coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta.
-0.9 a - 0.99	Correlación negativa muy alta.
-0.7 a - 0.89	Correlación negativa alta.
-0.4 a - 0.69	Correlación negativa moderada.
-0.2 a - 0.39	Correlación negativa baja.
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja.
0	Correlación nula.
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja.
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada.
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta.
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta.
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Spearman, (1927)