



## **Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional** *Job satisfaction explained through organizational culture and leadership*

**Ursula Pamela Aspajo-Quiroz**

<https://orcid.org/0000-0002-3215-9978>

[ursulaaspajo24@gmail.com](mailto:ursulaaspajo24@gmail.com)

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

**Abel Alejandro Tasayco-Jala**

<https://orcid.org/0000-0002-3993-1713>

[drabelalejandrotasaycojala@gmail.com](mailto:drabelalejandrotasaycojala@gmail.com)

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

**Elisban Martín Magallanes Yataco**

<https://orcid.org/0000-0001-9940-2285>

[emarrtinmagallanes@gmail.com](mailto:emarrtinmagallanes@gmail.com)

Universidad Nacional de Cañete. Lima, Perú.

**Daniel Angulo-Poblete**

<https://orcid.org/0000-0002-3885-9924>

[dangulop@unmsm.edu.pe](mailto:dangulop@unmsm.edu.pe)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

### **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo principal examinar la relación entre la cultura organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral en un consorcio, alineándose con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 8. Se utilizó un diseño no experimental y correlacional para recopilar datos a través de encuestas aplicadas a 130 colaboradores. Los resultados resaltaron la importancia de contar con una cultura organizacional sólida para mejorar la calidad del servicio y crear un entorno laboral propicio. Se sugirió que la empresa alinee sus estrategias con principios éticos y la estrategia comercial, reconociendo la relación significativa que tiene la cultura organizacional en la satisfacción laboral. Los hallazgos revelaron que el 20.8% de los colaboradores manifestaron estar satisfechos con su trabajo, mientras que el 70.8% mostraron indiferencia. En conclusión, la investigación demostró que tanto la cultura organizacional como el liderazgo desempeñan un papel significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores del consorcio.

**Palabras clave:** Cultura del trabajo, liderazgo, Satisfacción en el trabajo.

Recibido: 06-05-24 - Aceptado: 02-07-24

### **ABSTRACT**

The research aimed to examine the relationship between organizational culture, leadership, and job satisfaction in a consortium, aligning with Sustainable Development Goal (SDG) number 8. A non-experimental, correlational design was used to collect data through surveys administered to 130 employees. The results highlighted the importance of having a strong organizational culture to improve service quality and create a conducive work environment. It was suggested that the company align its strategies with ethical principles and the business strategy, recognizing the significant influence of organizational culture on job satisfaction. The findings revealed that 20.8% of the employees expressed satisfaction with their work, while 70.8% showed indifference. In conclusion, the

research demonstrated that both organizational culture and leadership play a significant role in the job satisfaction of consortium employees.

**Keywords:** organizational culture, leadership, job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

Luego de la pandemia de COVID-19 y el regreso al trabajo presencial, las demandas de protocolos de salubridad y las exigencias laborales aumentaron, afectando significativamente la satisfacción laboral de los colaboradores del consorcio de "Bata Gris". Este estudio se enfocó en investigar cómo la cultura organizacional y el liderazgo influyen en el desempeño, compromiso y satisfacción laboral de los empleados del consorcio.

A nivel internacional, las Naciones Unidas promovieron una cultura organizacional que fortaleciera las entidades públicas, apoyando a los países en desarrollo mediante la transparencia y la rendición de cuentas, así como incentivando el apoyo técnico y financiero (Naciones Unidas, 2020). Para los líderes en salud, era crucial que los colaboradores estuvieran motivados para cumplir sus funciones con eficacia, generando confianza en los servicios sanitarios. Líderes mundiales y representantes de ministerios trabajaron en mesas redondas para mejorar la atención sanitaria, enfocándose en una cultura organizacional sólida y un liderazgo efectivo como respuestas a futuras pandemias y otras necesidades. Antes de la pandemia, en Perú ya se observaba una disminución en la satisfacción laboral debido a la desmotivación, la falta de incentivos y el sentimiento de los empleados de no ser desafiados por sus líderes. Esta situación impedía que los empleados alcanzaran las metas establecidas por las instituciones.

Estudios internacionales y locales indicaron que un buen liderazgo y una cultura organizacional bien consolidada son esenciales para mejorar la satisfacción laboral. En particular, se observó que estos factores influyen directamente en la motivación y el desempeño de los empleados, lo que a su vez impacta positivamente en la entrega de servicios y la eficiencia organizacional (Al-Habib, 2020; Molina-Germán et al., 2019). En Perú, la Contraloría implementó ejes de cultura organizacional para mejorar la motivación y satisfacción laboral, asegurando que todas las entidades adoptaran medidas de mejora continua (La Contraloría, 2019). Pro inversión concesionó la gestión y mantenimiento de un instituto especializado de salud a empresas privadas, asegurando un servicio calificado de "Bata Gris". Las empresas ganadoras se encargaron de una amplia gama de servicios, desde la seguridad integral hasta el mantenimiento de equipos clínicos y no clínicos, garantizando la operación y mantenimiento adecuados del instituto.

En el ámbito local, el Ministerio de Salud (MINSa) estableció directivas para planificar, medir y controlar un sistema integrado de gestión de calidad, con el objetivo de asegurar la mejora continua en la atención del sector salud. Se desarrolló un documento técnico utilizando la metodología Serviqual para medir la satisfacción de los usuarios externos, asegurando que la brecha entre las expectativas y la realidad del servicio ofrecido fuera mínima (MINSa, 2012).

Este estudio se propone explorar en profundidad la interrelación entre la cultura organizacional y el liderazgo, y su impacto directo en la satisfacción laboral de los colaboradores del consorcio en Perú. A través de un análisis detallado de cómo estos factores influyen en el desempeño, compromiso y bienestar de los trabajadores, se busca proporcionar un panorama claro y fundamentado que contribuya al desarrollo de estrategias efectivas para mejorar las condiciones laborales y fortalecer el entorno organizacional. Este enfoque no solo se alinea con los objetivos de optimización y eficiencia del consorcio, sino que también busca promover un ambiente laboral donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y plenamente comprometidos con los objetivos y valores de la organización.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo como una investigación cuantitativa de tipo básica, siguiendo normas establecidas. Aunque se utilizaron instrumentos validados, los resultados revelaron un nuevo conocimiento obtenido a través de la medición, generando así un tema de debate. El propósito de esta investigación no fue aplicar de manera

inmediata los resultados obtenidos ni utilizarlos en la medida resultante del estudio, sino más bien proporcionar evidencia sobre la realidad estudiada. La aplicación para ampliar el conocimiento científico y profundizar en los resultados dependerá de las organizaciones involucradas (Martínez y Martínez, 2022).

El objetivo del estudio fue verificar el conocimiento existente, ampliándolo o cuestionándolo mediante el análisis de sus principios y variables. Este tipo de investigación condujo a la generación de un nuevo conocimiento teórico, sin una aplicación práctica inmediata, sin alterar la realidad existente (Landeau, 2007).

El estudio sobre la cultura organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral se enmarcó en un diseño transversal, causal y no experimental. Este diseño permitió medir la relación entre las variables sin intervenir o modificar las condiciones naturales en las que se presentaron. Fue apropiado para abordar fenómenos complejos y multidimensionales como los planteados en el estudio, y se basó en una muestra seleccionada mediante una fórmula aplicada a la población en un momento específico. Además, facilitó el análisis de posibles relaciones causales entre las variables utilizando métodos estadísticos adecuados.

La población del estudio estuvo compuesta por 468 colaboradores de un consorcio llamado Bata Gris. Según Tamayo y Tamayo (2008), la población se refiere a un conjunto de elementos que proporcionan los datos para el estudio de investigación y que comparten características similares. La muestra se seleccionó de entre 130 colaboradores del consorcio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Los criterios de inclusión fueron los siguientes: ser colaboradores en planilla, tener un convenio de prácticas, ser proveedores de servicios de terceros, recibir honorarios o estar bajo un régimen especial de convenio interinstitucional del consorcio.

## RESULTADOS

### Tabla

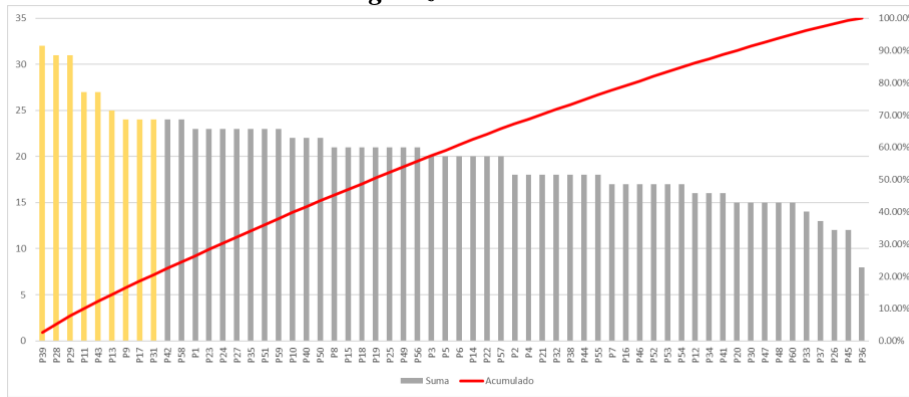
1

*Variables la cultura organizacional y el liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de un consorcio Bata Gris*

		n	%
Satisfacción Laboral	Insatisfecho	2	1,5%
	Indiferente	101	77,7%
	Satisfecho	27	20,8%
Cultura Organizacional	Pésimo	1	0,8%
	Regular	11	8,5%
	Bueno	118	90,8%
Liderazgo	Posición	1	0,8%
	Producción	90	69,2%
	Pináculo	39	30,0%
Total		130	100,0%

En el resultado del análisis, las variables cultura organizacional y liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de un consorcio Bata Gris, el trabajador manifestó satisfacción en un 20,8%, la indiferencia se muestra en 80,0% esto indica indicaría que la satisfacción se encuentra mellada o que los trabajadores no demostraron su insatisfacción.

**Figura 1**  
**Diagrama de Pareto de la cultura organizacional**



Los colaboradores indicaron que la cultura organizacional es buena en un 90,8% y el liderazgo de producción en un 69,2%. La cultura empresarial se caracteriza por la alineación y disonancia con los intereses de los clientes, la colaboración eficiente entre áreas, el enfoque en la autonomía y el desarrollo profesional de los miembros, y una metodología de trabajo flexible. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos en la implementación de nuevas ideologías que no siempre se alinean con las expectativas de los clientes. Los colaboradores perciben que en ocasiones las decisiones de la organización no están completamente alineadas con los intereses de los clientes, lo que indica que hay margen para mejorar la conexión entre las decisiones organizacionales y las necesidades de los clientes.

**Tabla 2**

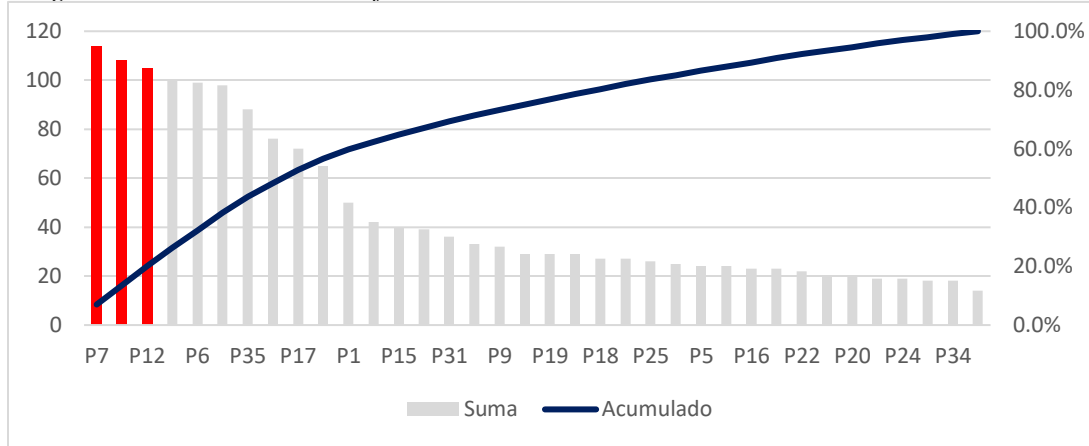
*Variable dependiente dimensiones de la Satisfacción laboral*

Dimensiones	Niveles	f	%
Condiciones físicas o materiales de los colaboradores	Insatisfecho	4	3,1%
	Indiferente	17	13,1%
	Satisfecho	109	83,8%
Beneficios laborales o remunerativos de los colaboradores	Insatisfecho	3	2,3%
	Indiferente	116	89,2%
	Satisfecho	11	8,5%
Políticas administrativas de los colaboradores	Insatisfecho	45	34,6%
	Indiferente	63	48,5%
	Satisfecho	22	16,9%
Relaciones sociales de los colaboradores	Insatisfecho	1	0,8%
	Indiferente	51	39,2%
	Satisfecho	78	60,0%
Desarrollo personal de los colaboradores	Insatisfecho	2	1,5%
	Indiferente	16	12,3%
	Satisfecho	112	86,2%
Desempeño de tareas de los colaboradores	Insatisfecho	1	0,8%
	Indiferente	79	60,8%
	Satisfecho	50	38,5%
Relación con la autoridad de los colaboradores	Insatisfecho	2	1,5%
	Indiferente	45	34,6%
	Satisfecho	83	63,8%

El estudio analizó la satisfacción laboral de los colaboradores en relación a las condiciones físicas o materiales. Se encontró que un 83,8% de los trabajadores expresaron satisfacción en esta dimensión. Los resultados indican que el lugar donde realizan sus labores, incluyendo aspectos como la iluminación, disposición de la oficina, materiales e insumos, cumple con sus expectativas y está en conformidad con las normas de auditoría ocupacional y ambiental. Los colaboradores se sienten satisfechos con las condiciones físicas y materiales en las que desarrollan su trabajo.

**Figura 2**

*Diagrama de Pareto de la satisfacción laboral*



El estudio reveló que la cultura organizacional y el liderazgo tienen una influencia significativa en las condiciones físicas y materiales del ambiente de trabajo. Los colaboradores expresaron que la cultura organizacional es buena en un 90,8% y el liderazgo de producción en un 69,2%, lo que demuestra su impacto en el ambiente físico y en la comodidad con la que realizan sus labores. En cuanto a los beneficios laborales y remunerativos, se observó que los colaboradores mostraron indiferencia en un 89,2%, lo que podría indicar insatisfacción no expresada debido a la carga laboral o a aspectos emocionales.

En relación a las políticas administrativas, se encontró que los colaboradores presentaron insatisfacción en un 34,6% e indiferencia en un 48,5%, lo que sugiere que la indiferencia podría estar relacionada con la insatisfacción por el nivel salarial neto percibido. Estos resultados reflejan la sensibilidad de la temática salarial y la percepción de insuficiencia en los sueldos, lo cual limita la emisión de opiniones sobre la satisfacción laboral.

**Tabla 3**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis general y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado	R-Coef.
Solo intersección	39,308				Cox and Snell Nagelkerke	,109 ,158
Final	12,351	14,989	3	,002	McFadden	,098

Se muestra la tabla al valor Chi-cuadrado en 14,989 y el valor de la significancia en la prueba fue de 0,002 <0,05; por lo tanto, las variables independientes influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de un consorcio. Además, el pseudo R cuadrado analizado con Cox Snell es de 0,109 y el de Nagelkerke alcanza el 0,158 y McFadden ,098, lo que se interpreta que la cultura organizacional y el liderazgo influyen entre el 10,9%, 15,8% y 9,8% en la satisfacción laboral de los colaboradores de un consorcio.

**Tabla 4**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 1 y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado	R-Coef.
Solo intersección	41,894				Cox and Snell	,187
					Nagelkerke	,289
Final	15,024	26,871	3	,000	McFadden	,198

El análisis de la tabla revela que el valor chi-cuadrado es de 26,871 y el valor de significancia en la prueba es de 0,000, siendo menor a 0,05. Esto indica que las variables independientes (cultura organizacional y liderazgo) tienen influencia en las condiciones físicas o materiales de los colaboradores de un consorcio. Además, se calcularon los valores de pseudo R cuadrado, que muestran un valor de 0,187 para Cox Snell, 0,289 para Nagelkerke y 0,198 para McFadden. Estos valores indican que la cultura organizacional y el liderazgo explican entre el 18,7%, 28,9% y 19,8% respectivamente de la variabilidad en las condiciones físicas o materiales de los colaboradores de un consorcio.

**Tabla 5**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 2 y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado c	R-Coef.
Solo intersección	24,655				Cox and Snell	,089
					Nagelkerke	,162
Final	12,543	12,112	3	,007	McFadden	,117

En el estudio, se realizó una prueba de significancia que mostró un valor chi-cuadrado de 12,112 y un valor de significancia de 0,007 <0,05. Esto indica que las variables independientes, la cultura organizacional y el liderazgo, tienen influencia en los beneficios laborales o remunerativos de los colaboradores de un consorcio. Además, se calcularon los valores de pseudo R cuadrado, donde se obtuvo un valor de 0,089 para Cox Snell, 0,162 para Nagelkerke y 0,117 para McFadden. Estos valores indican que la cultura organizacional y el liderazgo explican entre el 8,9%, 16,2% y 11,7%, respectivamente, de la variabilidad en los beneficios laborales o remunerativos de los colaboradores de un consorcio. En resumen, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, demostrando que la cultura organizacional y el liderazgo tienen una influencia significativa en los beneficios laborales o remunerativos de los colaboradores de un consorcio.

**Tabla 6**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 3 y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado c	R-Coef.
Solo intersección	29,806				Cox and Snell	,031
					Nagelkerke	,035
Final	25,746	4,060	3	,255	McFadden	,015

En el análisis realizado, se observó que el valor chi-cuadrado fue de 4,060 y el valor de significancia fue de 0,255, lo cual es mayor a 0,05. Esto indica que la cultura organizacional y el liderazgo no tienen influencia significativa en las políticas administrativas de los colaboradores de un consorcio. Además, se calcularon los valores de pseudo R cuadrado, donde se obtuvo un valor de 0,031 para Cox Snell, 0,035 para Nagelkerke y 0,015 para McFadden. Estos valores sugieren que la cultura organizacional y el liderazgo tienen una influencia mínima, o incluso insignificante, del 3,1%, 3,5% y 1,5% respectivamente, en las políticas administrativas de los colaboradores

de un consorcio Bata Gris. En resumen, se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la hipótesis alterna, lo que indica que la cultura organizacional y el liderazgo no influyen significativamente o tienen una influencia mínima en las políticas administrativas de los colaboradores del consorcio.

**Tabla 7**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 4 y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado c	R-Coef.
Solo intersección	31,255				Cox and Snell	,214
					Nagelkerke	,282
Final	,000	31,255	3	,000	McFadden	,169

Con la presentación de la tabla, se observó al chi-cuadrado valorado en 31,255 y el valor de la significancia fue igual a 0,000 <0,05; por lo tanto, La cultura organizacional y el liderazgo influyen en las relaciones sociales de los colaboradores de un consorcio. Además, el pseudo R cuadrado analizado con Cox Snell es de 0,214, de Nagelkerke alcanza el 0,282 y McFadden 0,169. En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en la tabla se realizó el rechazo de la hipótesis nula y se procedió con la aceptación de la hipótesis alterna, lo que se interpreta: la cultura organizacional y el liderazgo influyen entre el 21,4%, 28,2% y 16,9% en las relaciones sociales de los colaboradores de un consorcio.

**Tabla 8**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 5 y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado c	R-Coef.
Solo intersección	39,308				Cox and Snell	,187
					Nagelkerke	,315
Final	12,351	26,956	3	,000	McFadden	,230

En la tabla se observó al valor chi-cuadrado valorado en 26,956 y el valor de la significancia fue igual a 0,000 <0,05; con este resultado, la variable CO y el liderazgo influyen en el desarrollo personal de los colaboradores de un consorcio. Además, el pseudo R cuadrado analizado con Cox Snell es de 0,187 y el cálculo de Nagelkerke alcanza el 0,315 y McFadden 0,230, En consecuencia, rechazándose los resultados obtenidos en la tabla, la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna: interpretándose que la cultura organizacional y el liderazgo influyen entre el 18,7%, 31,5% y 23,0% desarrollo personal de los colaboradores de un consorcio Bata Gris.

**Tabla 9**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 6 y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado c	R-Coef.
Solo intersección	27,555				Cox and Snell	,191
					Nagelkerke	,252
Final	,000	27,555	3	,000	McFadden	,150

En la tabla se observó al valor chi-cuadrado en 27,555 y el valor de la significancia en la prueba fue igual a 0,000 <0,05; por lo tanto, la variable cultura organizacional y liderazgo influyen en el desempeño de tareas de los colaboradores de un consorcio. Además, el pseudo R cuadrado analizado con Cox Snell fue 0,191; de Nagelkerke alcanzó el 0,252 y McFadden 0,150, Con esos resultados tabla se procedió con el rechazo de la hipótesis nula y se procedió a aceptar la hipótesis alterna: lo que se interpretó a la variable cultura organizacional y liderazgo influyen entre el 19,1% y 25,2% y 15,0% en el desempeño de tareas de los colaboradores de un consorcio.



BY

**Tabla 1**

*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 7 y valor Pseudo R-Cuadrado*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado c	Coef.
Solo intersección	46,666				Cox and Snell	,205
Final	16,786	29,880	3	,000	Nagelkerke	,269
					McFadden	,160

En la tabla 12 muestra el valor chi-cuadrado valorado en 29,880 y el valor de la significancia fue de 0,000 <0,05; por lo tanto, la cultura organizacional y el liderazgo influyen en la relación con la autoridad de un consorcio. Además, el pseudo R cuadrado analizado con Cox Snell es de 0,205, el de Nagelkerke alcanza el 0,269 y McFadden 0,160, En consecuencia, con los datos obtenidos como resultados en la tabla, se mostró el rechazo a la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna: lo que se interpreta que la CO y el liderazgo influyen entre el 20,5%, 26,9% y 16,0% en la relación con la autoridad de los colaboradores de un consorcio.

## DISCUSIÓN

Con el objetivo principal de explorar la relación entre la cultura organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral en un consorcio Bata Gris, se empleó una metodología basada en un muestreo probabilístico. Para la recolección de datos, se utilizaron instrumentos validados por sus respectivos autores: el cuestionario de Cultura Organizacional de Denison y Neale (1996), el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (1994), y la Escala de satisfacción laboral SL SPC-Palma (2005).

Demostó que la Cultura Organizacional 90,8% y el Liderazgo Producción 69,2% influyen en la satisfacción laboral en un 20,8% Con la obtención de los resultados, se pudo tener la base fundamentada para el rechazo Hipótesis Nula (Ho) y la aceptación la hipótesis alterna (Hi), se concluyó que existe influencia de la variable cultura organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral en el consorcio Bata Gris. Los resultados se sustentan en la teoría de Denison et al. (2003). Dichos resultados se sustentan en la investigación realizada por Bregenzer et al. (2020), quien propuso oportunidades de mejora en la cultura organizacional, de esta manera se asegura el servicio de calidad, partiendo de la satisfacción. Y se demostró la relación entre el líder promotor de salud, a través de sus habilidades blandas, y la satisfacción laboral.

Los hallazgos apuntan a la necesidad considerando a las entidades estatales como al sector privado, reconsideren sus enfoques para mejorar la satisfacción laboral, abordando aspectos como beneficios, oportunidades de desarrollo. Además, se destaca la importancia de establecer acuerdos claros entre la empresa y el colaborador, así como la influencia de los sistemas de remuneración en la satisfacción laboral. Este estudio ofrece una visión integral de las dinámicas laborales y las aspiraciones comunes de los trabajadores, lo que puede servir de base para implementar mejoras significativas en los entornos laborales. Análisis que concuerda con Larroche-Cueto et al. (2024) en el análisis de satisfacción laboral en donde reveló que los colaboradores del sector privado muestran mayor satisfacción que aquellos del sector público, lo que sugiere la necesidad de que las instituciones estatales mejoren las condiciones laborales y beneficios ofrecidos al personal.

En relación al objetivo específico 1 de medir la cultura organizacional y el liderazgo, así como su influencia en las condiciones físicas y/o materiales de los colaboradores del consorcio Bata Gris, la investigación citó un estudio realizado por Wua et al. (2022), el cual encontró una influencia directa y significativa de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores. Además, en concordancia con estos resultados, el estudio realizado por Isuiza et al. (2023) en la región reveló que la mayoría de los trabajadores de la salud encuestados se encontraban satisfechos laboralmente, especialmente en Brasil, donde se destacaron las buenas condiciones laborales y la necesidad de implementar políticas y planes de mejora en el sector de primera línea de salud para hacer frente a las demandas sociales futuras y posibles pandemias como la Covid-19.

El siguiente objetivo específico 2 consistió en medir la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en los beneficios laborales y remunerativos de los colaboradores del consorcio Bata Gris. El estudio reveló que



BY

tanto la cultura organizacional como el liderazgo tienen un impacto significativo en estos aspectos (OE2). Se hizo hincapié en la importancia de la satisfacción laboral y su relación con la cultura organizacional, respaldada por investigaciones previas. Por ejemplo, Larroche et al. (2024) llegaron a la conclusión de que los colaboradores del sector privado presentaban una mayor satisfacción en comparación con aquellos del sector público, lo que sugiere la necesidad de que las instituciones estatales mejoren las condiciones laborales y los beneficios ofrecidos a su personal. Además, se destacó la alta satisfacción de los colaboradores con contratos a plazo fijo o temporales, resaltando la importancia de las oportunidades de desarrollo y el compromiso con la institución.

La disparidad de satisfacción de género indicó la relevancia de considerar la diversa experiencia laboral de mujeres y varones. Los acuerdos entre la empresa y el colaborador, junto con los sistemas de remuneración, jugaron un papel crucial en los niveles de satisfacción del personal. Se subrayó la aspiración común de todos los trabajadores de recibir una remuneración justa y contar con condiciones adecuadas para llevar a cabo las tareas en modo efectivo y eficaz, optimizando esfuerzos, tiempo y dinero; en los beneficios laborales o remunerativos de los colaboradores de un consorcio Bata Gris.

En cuanto al objetivo específico 3 de medir la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en las políticas administrativas de los colaboradores del consorcio Bata Gris, el estudio concluye que no existe una influencia significativa en este aspecto. Además, se destaca que las políticas son establecidas por la institución sin considerar la participación de los colaboradores, lo cual puede estar relacionado con la pertenencia del consorcio a capital extranjero. Se enfatiza que la cultura empresarial se manifiesta a través de valores, ritos, modos de trabajo, normas y aprendizaje, y que es única para cada institución, mostrando características de personalidad tanto a nivel individual como grupal, y siendo influenciada por los líderes.

Es por ello, el análisis revela que la CO y el liderazgo no influyen de manera significativa en las políticas administrativas de los colaboradores del consorcio. Destacado en el estudio de Isuiza et al. (2023) en donde resultó la importancia de las condiciones laborales en la satisfacción laboral y se evidenció la necesidad de implementar políticas y planes de mejora en la primera área de atención de la salud para hacer frente a las demandas sociales a futuro, o posibles pandemias similares a la Covid-19.

Medir la CO y el liderazgo y la influencia en las relaciones sociales de los colaboradores de un consorcio Bata Gris OE4. Los resultados muestran que tanto la cultura organizacional como el liderazgo tienen un impacto significativo en las relaciones sociales y el desarrollo personal de los colaboradores, con porcentajes de influencia que oscilan entre el 39,2% y el 60,0%. Además, se destaca la singularidad de la cultura organizacional en cada organización, con características que reflejan la personalidad de la misma, influenciada por los líderes y transmitida a través de valores, normas, ritos y modos de trabajo. En resumen, el estudio resalta la importancia de la CO y el liderazgo en las relaciones sociales y la satisfacción laboral. Se establece una conexión con la teoría analizada y emitida por Elton Mayo las relaciones humanas, se identifican dimensiones específicas para medir el liderazgo y la variable independiente CO y se destaca la singularidad de poseer una cultura organizativa en cada empresa. Además, se menciona la conexión entre la cultura organizacional, la programación de objetivos de desarrollo sostenible y la cobertura sanitaria universal.

Se analizó la influencia de la CO y el liderazgo en el desarrollo personal de los colaboradores de un consorcio Bata Gris OE5. Se destaca que la prueba realizada mostró un valor significativo, lo que indica que la CO y el liderazgo sí influyen en el desarrollo personal de los colaboradores. Además, quedó demostrado que la variable independiente y el liderazgo tienen un efecto directo en la satisfacción laboral de los colaboradores. Se identificaron dimensiones específicas para la variable liderazgo, como participación, enriquecedor, autoritario, burocrático y orientación a tareas, así como para la variable cultura organizacional, como enfoque de integración, diferenciación y fragmentación. Asimismo, se menciona que la cultura como la variable independiente es única para cada institución y está influenciada por los líderes coincidiendo con Gómez y Rodríguez (2013), y que a través de ella se puede proporcionar cobertura sanitaria universal.

Además, se hace referencia a la importancia de la cultura organizacional en la programación de objetivos de desarrollo sostenible para brindar servicios de calidad en un entorno propicio. El estudio mostró que tanto la cultura organizacional como el liderazgo tienen un impacto significativo en el desarrollo personal y la SL de los

colaboradores en un consorcio Bata Gris coincidiendo con el autor Iham (2017). Se identificaron dimensiones específicas para ambas variables, y se enfatiza que la cultura organizacional es única para cada institución, influenciada por los líderes, y puede contribuir a la cobertura sanitaria universal. Además, se destaca la importancia de la cultura organizacional en la programación de objetivos de desarrollo sostenible para brindar servicios de calidad.

En el resultado del análisis que relaciona la variable la cultura organizacional, el liderazgo y el desempeño de tareas en un consorcio Bata Gris, OE6. Se destaca que el colaborador mostró indiferencia en un 60.8% y satisfacción en un 38.5%, respaldado por investigaciones que manifestaron positiva entre la CO, la motivación y la satisfacción laboral. Se menciona que la cultura organizacional y el liderazgo influyen en el desempeño de tareas de los colaboradores. Además, se enfatiza la importancia de la cultura organizacional para brindar servicios de calidad en un entorno propicio, como se establece en un manual de operaciones emitido a través de una resolución ministerial PRONIS (2014).

Asimismo, existe relación con el estudio de García (2017) entre la CO, motivación y satisfacción laboral en la municipalidad de Ica, respaldado por una investigación cuantitativa y correlacional. Se hace referencia a la teoría de la cultura organizacional de Tinoco et al. (2014), que destaca la importancia de la visión y misión como ejes fundamentales para generar un plan estratégico, enfocándose en el recurso humano y proponiendo acciones sólidas dentro de la mejora continua. Se recomienda implementar estrategias para mejorar las características de la variable independiente 1, divididas en nuevas dimensiones como valores, comunicación, motivación, procesos y nivel de negocio estratégico, alineando la gestión del talento humano con la estrategia comercial y los principios éticos de la compañía.

## CONCLUSIONES

El estudio demostró que la cultura organizacional y el liderazgo tienen influencia en varias áreas dentro del consorcio Bata Gris. En primer lugar, se encontró que estas variables afectan las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, lo que influye en la comodidad y el bienestar de los colaboradores. Además, se identificó que hay una influencia en los beneficios laborales y remunerativos, donde la satisfacción de los empleados puede verse afectada por la percepción de la suficiencia salarial.

Sin embargo, no se encontró una influencia significativa en las políticas administrativas, lo cual podría deberse a restricciones administrativas y contratos de gestión específicos. Por otro lado, se destacó la importancia de las relaciones sociales, la comunicación interna y las políticas de reconocimiento en el consorcio para promover un ambiente de colaboración y bienestar laboral.

Además, se implementan programas de capacitación para el desarrollo profesional de los colaboradores. Finalmente, se concluyó que el liderazgo efectivo y la autoridad positiva son fundamentales para el desarrollo y el éxito de la organización, ya que influyen en la motivación, compromiso y calidad del servicio.

## REFERENCIAS

- Al-Habib, N. (2020). Leadership and organizational performance: *Is it essential in healthcare systems improvement? A review of literature*. *Saudi J Anaesth*, 14(1), 69-76. [https://doi.org/10.4103/sja.SJA\\_288\\_19](https://doi.org/10.4103/sja.SJA_288_19)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bregenzler, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2020). *Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention*. *International Journal of Business Communication*, 5(2). <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>
- Contraloría General de la República (2019) *Directiva N° 006-2019-cg/integ Implementación del sistema de control interno en las entidades del estado*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/2614036-006-2019-cg-integ>
- Denison, D. R., & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat, 10.
- Denison, D.R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109. <https://documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- García, M. Y. (2017). *Cultura organizacional, motivación y la satisfacción laboral del personal de una municipalidad de Ica*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22614>



- Gómez, C. y Rodríguez J. (2013) *Teorías de la cultura organizacional*. *Revista Contabilidad y Auditoria*, 115, 111-140. <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education,
- Isuiza, D., Carhuanchó, I., Mejía, H., & Miranda B. (2023). Satisfacción laboral del personal de salud durante la emergencia sanitaria en Latinoamérica. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(1), 344-356. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39755>
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: Editorial Alfa.
- Larroche, B. Saravia, G. Nolzco, F. Romero, R. Carhuanchó, I. (2024). Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 49(3), 158-165. [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02\\_7071\\_Com\\_Melean\\_v49n3\\_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02_7071_Com_Melean_v49n3_8.pdf)
- Larroche-Cueto, B. A., Saravia-Ramos, G. D. P., Nolzco-Labajos, F. A., Romero, R. A. M., y Carhuanchó-Mendoza, I. M. (2024). Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02\\_7071\\_Com\\_Melean\\_v49n3\\_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02_7071_Com_Melean_v49n3_8.pdf)
- Iham, R. (2017). The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Advanced Management Science*, 50-53. <https://doi.org/10.18178/JOAMS.6.1.50-53>
- Martínez, M., y Martínez, O. (2022). *Análisis de la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Colombia*, de acuerdo con el modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede. *Aglala*, 12(S1), 210–236. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/2153>
- Maslow, A. (1954). Motivación y Personalidad La teoría de la motivación y la autorrealización y la psicología de la mujer, La salud y la persona completa.
- Ministerio de Salud, MINSA. (2012), *Guía Técnica para la evaluación de la satisfacción del usuario externo en los establecimientos y servicios médicos de apoyo*. Elaborado por: Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú No. 2012-11700
- Molina-Germán, J. O., Pérez-Melo, A. Y., & Lizárraga-Salazar, G. (2019). *Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales*. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 36-43. <https://doi.org/10.29057/ess.v6i11.3739>
- Naciones Unidas. (2020). *Public administration and development: revised draft resolution / submitted by the President of the Council, Muir Akram (Pakistan), on the basis of informal consultations*. <https://digitallibrary.un.org/record/544825?ln=en&v=pdf>
- Palma, S. (2005). Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL. [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Programa Nacional de Inversiones en Salud - PRONIS (2014). Resolución Ministerial RM\_N512-201 07.JUL.2014
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ta ed.)
- Tinoco O., Quispe C., Beltrán V. (2014). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. *Industrial Data*, 17(2), 56–66. <https://doi.org/10.15381/idata.v17i2.12048>
- Wua, I., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). *The influence of organizational culture on the employee performance mediated by job satisfaction and organizational commitment*. *Journal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 542-551. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020>.