



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral
de los profesionales de salud**

AUTOR:

Rosado Rosado, Lenin Alejandro

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador
2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Licenciado, Lenin Alejandro Rosado Rosado** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

REVISOR

Ing. Freddy Camacho Villagómez Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 04 días del mes de octubre del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Lenin Alejandro, Rosado Rosado**

DECLARO QUE:

El documento **Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los profesionales de salud** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 04 días del mes de octubre del año 2025

EL AUTOR

Lenin Alejandro, Rosado Rosado



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORIZACIÓN

Yo, **Lenin Alejandro, Rosado Rosado**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los profesionales de salud**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 04 días del mes de octubre del año 2025

EL AUTOR

Lenin Alejandro, Rosado Rosado



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

REPORTE COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

**LeninRosado_Corrección
Plagio_Versión1**

2%
Textos
sospechosos

< 1% Similitudes

0 % similitudes entre comillas

0 % entre las fuentes mencionadas

0% Idiomas no reconocidos

2% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: LeninRosado_Corrección Plagio_Versión1.doc

ID del documento: 853d3c36d8a37301edbd0c9c36309a69ed9382d2e

Tamaño del documento original: 220,5 kB

Depositante: María de los Angeles Núñez Lapo

Fecha de depósito: 27/9/2025

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 27/9/2025

Número de palabras: 4656

Número de caracteres: 30.871

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	hdl.handle.net La Cultura Organizacional Y El Clima Laboral De Los Trabajadore... http://hdl.handle.net/20.500.14074/2268	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
2	Documento de otro usuario #449d16 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta etapa tan significativa en mi vida, mi corazón se desborda de una profunda gratitud. Este triunfo no es solo mío; es el resultado del apoyo, la paciencia y el amor incondicional que recibí a lo largo de este arduo pero gratificante camino. Aunque mi maestría fue en línea y no tuve que volar lejos de casa, mi mente y mi tiempo sí lo hicieron. Me tuve que adaptar a fines de semana enteros de estudio, a los desvelos y a los momentos de incertidumbre, pero gracias a mi familia, nunca estuve solo.

En primer lugar, dedico este logro a Dios, por ser mi guía constante y por brindarme cada día la oportunidad de comenzar de nuevo y de ser una mejor versión de mí mismo. Mi mayor fuente de apoyo fue mi familia, mis pilares de fortaleza. A mis padres, les agradezco infinitamente por su fe inquebrantable en mí y por el amor que me dieron sin pedir nada a cambio. Su paciencia y el ambiente de apoyo que crearon en casa fueron esenciales para que yo pudiera concentrarme y alcanzar mi meta. A mis hermanos, les agradezco por su alegría y por ser un recordatorio constante de que, sin importar los desafíos, la vida y el camino son más llevaderos cuando se transitan en compañía.

También quiero extender mi más sincero agradecimiento a mis maestros, por compartir su invaluable conocimiento y por la paciencia que tuvieron para guiarnos. A mis compañeros de maestría, con quienes compartí este camino, les doy las gracias por el valioso apoyo mutuo y por las lecciones que aprendimos juntos.

Cada uno de ustedes contribuyó de manera invaluable a este logro. Este sueño lo construimos juntos, y por eso, hoy me siento profundamente afortunado. Gracias a cada uno de ustedes por ser parte de este triunfo.

Lenin Alejandro Rosado Rosado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con un inmenso cariño y profunda gratitud a las personas que han sido el motor de mi vida y mis pilares de fortaleza. En primer lugar, a Dios por ser mi guía constante, por haberme permitido vivir la hermosa experiencia de alcanzar esta maestría y por colmar mi camino de salud y bendiciones en cada momento. Su guía ha sido mi mayor inspiración a lo largo de este viaje.

Asimismo, quiero honrar a mi madre, Ita Rosado Mero, la mujer de mi vida y mi faro en la oscuridad. Ella ha sido el pilar fundamental que nunca me ha dejado solo, y siempre ha estado presente y atenta a cada uno de mis pasos, a pesar de cualquier circunstancia. Por ello, le dedico este trabajo, madre, porque te mereces sentirte tan orgullosa de mí como yo lo estoy de ti.

De igual forma, este logro se lo debo a mi padre, Gustavo Rosado Valencia, el hombre que me crió con respeto y me transmitió valores invaluable. Sé que te sientes orgulloso de ver a tu último hijo salir adelante y cumplir sus sueños, tal como te lo prometí. Tu ejemplo me forjó para ser quien soy, y por eso, este logro también es tuyo.

Por otro lado, a mis hermanos y hermanas, quienes me inspiraron con su propio camino a seguir adelante y nunca rendirme. Les agradezco su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado. Esta maestría es un testimonio de nuestro crecimiento, y me llena de alegría saber que también están orgullosos de verme alcanzar mis sueños. Finalmente, a mis sobrinos, mis pequeños gigantes, porque sé que me ven como un ejemplo a seguir. Este logro es una promesa para ustedes: la vida está llena de oportunidades para crecer y triunfar. Mi mayor anhelo es verlos volar alto y alcanzar sus propios sueños, tal como yo lo estoy haciendo ahora.

Este trabajo es un reflejo de nuestro esfuerzo y nuestro amor compartido. A todos ustedes, les doy las gracias por ser el motor de mi vida y por acompañarme en cada paso.

Lenin Alejandro Rosado Rosado

Introducción

En la actualidad, las organizaciones han llegado a comprender que el entorno laboral influye de forma determinante en el comportamiento de los colaboradores, moldeándolo en dirección favorable o desfavorable. Esto a su vez puede restringir o potenciar la productividad, la creatividad, así como el grado de identificación e implicación de los empleados con los objetivos de la entidad. Por lo que la cultura organizacional ha pasado de ser vista como un aspecto secundario a ser valorizada como un activo intangible de relevancia para la sostenibilidad y competitividad de las entidades. Dentro de una institución, la cultura organizacional comprende los valores, creencias, normativas y prácticas colectivas que configuran tanto la identidad distintiva de la organización como sus dinámicas operativas internas (Mesfin et al., 2020).

El diagnóstico de la cultura organizacional se ha consolidado como aspecto intangible en la administración contemporánea, proporcionando una plataforma analítica que habilita intervenciones planificadas y sostenibles. En este marco, la atención a la satisfacción laboral ha ido en aumento, al ser identificada como un aspecto indispensable que activa y sostiene a las instituciones en base a la percepción de los trabajadores (Organización Mundial de la Salud, 2022). Cuando los profesionales perciben reconocimiento y propósito, sus conductas y talentos se sincronizan de modo más congruente con las metas organizacionales, generando un ciclo virtuoso que, al sedimentarse, refuerza simultáneamente los objetivos organizacionales que por ende fomenta una cultura organizacional satisfactoria (Fonseca, 2023).

Así, la satisfacción de los profesionales de la salud se convierte en un factor primordial, ya que la percepción que tiene el trabajador se verá reflejada en el comportamiento hacia la institución; esto impacta tanto la calidad del servicio que brindan a los pacientes como el nivel de lealtad y compromiso que mantienen con la organización. Por consiguiente, la satisfacción laboral se concibe como el conjunto de respuestas afectivas y emociones que configuran una actitud global hacia el entorno de trabajo (Valverde et al., 2023). De ahí que el diagnóstico de la cultura organizacional junto con la medición del nivel de satisfacción se torna como un mandato irrenunciable;

dado que tal diagnóstico facultará a los directivos para diseñar e implementar intervenciones pertinentes que propicien un capital humano competente, comprometido y satisfecho con las tareas que le son encomendadas, lo cual, a su vez, posibilitará la consecución de una efectividad organizacional sustentable (Organización Panamericana de la Salud, 2025).

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023) promovió un modelo organizacional orientado a reforzar las instituciones públicas, brindando apoyo a las naciones en desarrollo a través de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, e impulsando asistencia técnica y financiera complementaria. Para los dirigentes en salud, resultaba primordial que los equipos de trabajo se sintieran motivados a desempeñar sus responsabilidades con eficacia, a fin de generar y sostener la confianza en los servicios de salud (Rafi et al., 2025).

La evidencia revela que determinados componentes culturales inciden, de forma directa, en el grado de motivación y en la productividad de los colaboradores; tal repercusión se traduce en una mejora de la calidad de los servicios prestados, así como en un aumento de la eficiencia de la entidad en su totalidad (Cayllahua et al., 2025). Perú ha orientado esfuerzos hacia el incremento de la motivación y el bienestar laboral en la administración pública. Las normas correspondientes obligan a cada organismo a instaurar, de manera sistemática y perdurable (Vega et al., 2024). A la par, el Ministerio de Salud de Perú (2022) ha promulgado orientaciones normativas que habilitan la programación, evaluación y regulación de un sistema integrado de gestión de calidad, haciendo posible que los servicios de salud se caractericen por la sistematicidad en la mejora continua de los procesos.

En Ecuador, según el Ministerio de Salud Pública (2023) cerca de 37% de los profesionales de la salud reportan insatisfacción con su entorno laboral, señalando que el malestar proviene, en particular, de deficiencias en la comunicación interna, la falta de reconocimiento y el debilitamiento de un liderazgo que estimule la participación activa. Asimismo, un estudio llevado a cabo en 2023 por la Universidad Central del Ecuador constató que 40% de los encuestados siente que la cultura organizacional de los

establecimientos de salud no favorece la cooperación interprofesional ni apoya un modelo de toma de decisiones compartido (Fonseca, 2023). En respuesta a estas evidencias el Ministerio de Salud Pública, tienen como objetivo fortalecer ambientes de trabajo más humanos, cooperativos y centrados en el crecimiento del talento humano.

Ante lo expuesto, el presente documento tiene como objetivo analizar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los profesionales de la salud. La pregunta de investigación es: ¿cuál es la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción de los profesionales de la salud?

El documento se organiza en cinco secciones. La primera ofrece una revisión de la cultura organizacional, incluyendo definiciones, elementos constitutivos, beneficios y limitaciones, en el marco de los servicios de salud. La segunda se ocupa de la satisfacción laboral, caracterizando su significado, identificando los factores que la configuran y discutiendo sus efectos positivos y negativos para el personal de salud. La tercera sección revisa los modelos teóricos que explican tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral. La cuarta sección aborda las implicaciones prácticas que emergen de la interacción entre ambas dimensiones y propone intervenciones dirigidas a las instituciones y a la salud pública. Por último, la quinta sección sistematiza las conclusiones y sugiere recomendaciones orientadas a la gestión organizacional y al fortalecimiento del bienestar en el ámbito sanitario.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, pautas, prácticas, actitudes y experiencias compartidas por quienes forman una institución. Su propósito consiste en reglamentar los modos de interacción entre los miembros y entre estos y su medio externo, proporcionando así una matriz que dirige la conducta colectiva. Este sistema cultural no se reduce a la acumulación de identidades particulares; más bien, constituye la estructura profunda que orienta la adaptación y el crecimiento de cada uno de los integrantes de la organización (Cayllahua et al., 2025).

Asimismo, emerge a través de pautas informales y no documentadas que guían las conductas cotidianas de los integrantes, encaminándolos a la consecución de los

objetivos institucionales. Este fenómeno está conectado a los valores, las actitudes y las vivencias que se relacionan dentro de la institución. Esta cultura pese a su naturaleza intangible, abarca a través de un modo decisivo tanto la identidad como la operatividad de la institución, determinando las dinámicas internas entre sus miembros y la impresión que proyecta hacia el exterior (Tinoco et al., 2021).

Determinantes que conforman la cultura organizacional en salud

La cultura organizacional se articula a través de múltiples factores que condicionan tanto las conductas de los trabajadores como los estándares de atención brindados. En el primer nivel, los valores actúan como normas específicas que orientan elecciones y prácticas, abarcando la ética, la empatía, la responsabilidad y la vocación de servicio; estos principios promueven la cohesión interna y preservan el bienestar del paciente (Allán et al., 2025).

Estos principios ejercen una influencia determinante en la cohesión del colectivo y en la alineación de sus objetivos, al tiempo que consolidan la identidad institucional y sustentan decisiones éticas y coherentes. La permanente circulación de estos referentes, mediante programas de capacitación, de acogida y en las prácticas cotidianas, permite su apropiación en todos los niveles del personal, con lo que cada individuo actúa conforme a los fundamentos compartidos. Esta interiorización, a su vez, fortalece la confianza que la ciudadanía y los pacientes otorgan a la organización (Baltazar et al., 2022).

Por otro lado, las normas, constituidas por directrices orientan desde los protocolos clínicos hasta las conductas éticas en la relación con los pacientes y la gestión administrativa de la institución. Su función principal radica en garantizar la homogeneidad de la asistencia y en cultivar un entorno laboral ordenado y armónico. Al someterse a revisión continua y al integrarse en los programas de formación del personal, las normas elevan la calidad y la seguridad de los procesos asistenciales. Por otra parte, al ofrecer un marco de referencia estructurado, permiten a los equipos de trabajo solventar controversias y adoptar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales, lo que a su vez contribuye a la reducción de riesgos y al incremento de la eficiencia en la prestación de servicios de salud (Georgousopoulou et al., 2025).

Por su parte, el liderazgo condiciona decisivamente la cultura organizativa: apostando por estilos transformacionales y colaborativos, se incrementan la motivación, el trabajo en red y la comunicación efectiva. Estos efectos actúan sobre la moral y el rendimiento, favorecen el progreso profesional y genera en el colectivo un fuerte sentimiento de pertenencia. A la vez, los líderes son referentes que fomentan los valores y las normas, supervisan la aplicación de las políticas y cuidan de que la cultura se mantenga alineada, incluso en contextos de cambio o de crisis. Su habilidad para escuchar con atención y para celebrar cada logro individual y colectivo se traduce en mayores niveles de satisfacción laboral y en una mejor conservación del talento (Kiptulon et al., 2024).

La comunicación se ejerce como un elemento fundamental dentro del mecanismo institucional, facilitando el intercambio de información entre las diversas instancias jerárquicas y las distintas áreas de la organización. Al garantizar que dicha comunicación sea nítida, accesible y en ambas direcciones, se atenúan los márgenes de error, se optimiza la coordinación y, además, se refuerzan las interrelaciones interpersonales. El fomento de espacios de diálogo, la programación de reuniones, la creación de canales de retroalimentación y la utilización de tecnologías de información apropiadas aseguran que la transmisión de los mensajes se realice de manera clara y eficaz (Díaz et al., 2022).

Asimismo, el cuidado de la comunicación garantiza la protección de la cohesión del equipo, la facilitación de los cambios, la atención al paciente y el flujo de información necesario, pertinente y comprensible para todos los participantes del proceso asistencial. Por último, el clima organizacional, definido como el ambiente emocional y psicológico que predomina en la institución, impacta directamente en la satisfacción, motivación y el bienestar del equipo. Un clima organizacional positivo que se caracteriza por confianza, reconocimiento, equidad y colaboración, mejora la retención del personal, disminuye el estrés asociado al trabajo y garantiza defensa de servicios de calidad (Silva et al., 2024).

El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del entorno interno de una organización que la distingue de otras organizaciones; que resulta del

comportamiento y las políticas de los miembros de la organización, especialmente la alta gerencia; que es percibido por los miembros de la organización; que sirve como base para interpretar la situación; y actúa como una fuente de presión para dirigir la actividad (Sein Myint et al., 2021). Se diferencia de la cultura organizacional porque esta se ha vinculado empíricamente con las actitudes hacia las prácticas basadas en evidencia, el sostenimiento, el acceso a los servicios, la calidad del servicio, la rotación del personal y los resultados en materia de salud mental (Powell et al., 2021).

El clima organizacional abarca la percepción y la visión general del entorno de trabajo, el liderazgo, la cultura y las condiciones de trabajo, las reglas, el apoyo organizacional y de liderazgo, entre otros aspectos de la organización. Las percepciones y evaluaciones de los empleados pueden ser positivas o negativas y esto tiene un impacto notable. Por este motivo, el monitoreo sistemático del clima a través de encuestas, sesiones de feedback, así como de su evaluación mediante programas de mejora continua, es fundamental para asegurar un entorno organizacional saludable y con alto rendimiento, lo que permite comprender la interrelación de estos factores y su relevancia para el fortalecimiento de la cultura organizacional en salud (Allán et al., 2025).

Finalmente, la cultura y el clima organizacional están interconectados. Los valores, actitudes, suposiciones subyacentes, artefactos observables y creencias de una organización (cultura) regirán los sentimientos, experiencias y bienestar personal de sus empleados (clima). La cultura de una organización proporciona a sus miembros una base de conocimiento y comportamientos observables que sirven como guía para la interpretación de información, acciones y expectativas mientras trabajan para esa organización, pero el clima organizacional es una variable subjetiva o un constructo agregado que puede entenderse con referencia a un clima psicológico o estado mental (Joseph et al., 2023).

Tabla 1.*Resumen de determinantes de cultura organizacional*

Determinante	Característica	Impacto en la institución
Valores	Son fundamentos que guían las decisiones y acciones de las personas tales como: responsabilidad, vocación de servicio, empatía y ética.	Mejora la lealtad organizacional del personal, la imagen de la institución, y, la confianza que tienen los pacientes y la comunidad.
Normas	Son reglas que pueden ser explícitas o implícitas que rigen el comportamiento y los procedimientos clínicos y administrativos del personal.	Brinda consistencia para otorgar la atención, seguridad del paciente, así como eficiencia en la atención.
Liderazgo	Habilidad de los líderes para inspirar, organizar, así como también dirigir la participación del equipo dentro de un marco participativo y transformacional.	Mejorar la moral de los empleados, fomenta la colaboración y fortalece la implementación de la cultura organizacional.
Comunicación	Dialogo claro, abierto y bidireccional de información entre los diferentes niveles y áreas de la institución.	Agiliza la colaboración multidisciplinaria, disminuye las inexactitudes, mejora las relaciones interpersonales y optimiza la atención al paciente.
Clima Organizacional	Se sustenta en la confianza recíproca entre los miembros de la comunidad; cada individuo se siente valorado en su aportación y se reconocen los logros de los demás.	Influye en la satisfacción laboral, en la motivación intrínseca y en el bienestar general del colectivo; favorece la permanencia de los profesionales en la organización y la excelencia en la atención a los pacientes.

Nota. Adaptado de El papel de la cultura organizacional y la inteligencia emocional: mejorar la satisfacción laboral de los profesionales sanitarios de Çağatay et al. (2024)

Satisfacción laboral

Según Abawa y Obse (2024) consideran que la satisfacción laboral entre los profesionales de la salud puede conceptualizarse como el grado en que las exigencias, expectativas y valores de los trabajadores encuentran compatibilidad con las características del entorno organizacional. Este constructo se sostiene en la evaluación subjetiva que cada profesional formula sobre el significado de su actividad, e incluye factores tales como la intensidad de la carga de trabajo, las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, la calidad de las interacciones interpersonales, el

reconocimiento recibido, la autonomía en la toma de decisiones y las posibilidades de carrera. En el ámbito asistencial, la satisfacción laboral se sitúa entre el bienestar del equipo y la calidad del servicio, de modo que su declive o su fortalecimiento afectan de manera simultánea la seguridad del paciente y la eficiencia en la operación de los servicios de salud (Hernández & Cisneros, 2022).

Entre las dimensiones fundamentales que configuran la satisfacción laboral se destaca, en primer término, la esfera emocional, que abarca el bienestar psicológico y el nivel de motivación que siente el profesional en relación con su quehacer cotidiano; en un segundo plano se encuentra la esfera cognitiva, que alude a la percepción de equidad, a la justicia organizacional y a la valoración de las condiciones en las que se desempeña; finalmente, se halla la esfera conductual, que se traduce en el compromiso con la misión, en la productividad observable y en la reticencia a abandonar la institución. Conviene señalar que la satisfacción laboral presenta un carácter dinámico, susceptible de fluctuaciones en función de modificaciones en el contexto laboral, en el estilo de liderazgo, en la cultura organizacional y en las expectativas individuales que mantienen los profesionales de la salud (Abawa & Obse, 2024).

Determinantes de la satisfacción laboral en el sector salud

Los aspectos que influyen en la satisfacción laboral dentro del sector salud se vinculan de manera decisiva a las condiciones operativas de los profesionales y al aprecio que se les brinda por su contribución. En primer lugar, las condiciones de trabajo abarcan la intensidad de las cargas, la disponibilidad de insumos, la seguridad del entorno, la planificación horaria y la adecuación física de los espacios. Un contexto laboral que se caracterice por una organización adecuada, la provisión suficiente de insumos y un equilibrio en las demandas horarias posibilita que los trabajadores desempeñen sus funciones con eficacia, disminuyendo la tensión y favoreciendo una percepción más positiva de su rol. En segundo lugar, la dimensión del reconocimiento aparece como un determinante esencial; la percepción de que los esfuerzos y resultados son apreciados refuerza la motivación intrínseca y la lealtad al servicio (Valverde et al., 2023).

Del mismo modo, el avance en el ámbito profesional repercute de manera notable en la percepción de satisfacción en el trabajo. La habilitación continua, la incorporación de competencias renovadas y la posibilidad de una trayectoria ascendente dentro de la organización, no solo elevan la capacidad del personal, sino que, además, solidifican la vivencia de éxito y la expectativa de crecimiento. Por otra parte, las dinámicas humanas dentro de los equipos representan un factor determinante. Un entorno caracterizado por la cooperación, el respeto recíproco, la solidaridad y una comunicación ágil refuerza la solidaridad del colectivo, minimiza los desacuerdos y, en consecuencia, propicia un ambiente laboral favorable que se traduce en mayores niveles de satisfacción en el quehacer profesional (Baltazar et al., 2022).

Tabla 2

Resumen de los determinantes de la satisfacción laboral

Determinantes	Característica	Impacto en los profesionales
Condiciones laborales	Comprenden la magnitud de las tareas asignadas, la distribución horaria, la calidad de las instalaciones, la accesibilidad de insumos, así como las condiciones de protección y prevención que garantizan un ambiente de trabajo seguro.	Facilitan la ejecución de actividades de manera altamente eficiente, atenuando la carga mental asociada con la demanda laboral y, en última instancia, favorecen la salud integral del profesional.
Reconocimiento	Reconocimiento de metas y esfuerzo realizado por el personal ya sea formalmente (premios, evaluaciones) o informalmente (elogios, comentarios constantes).	Mejora la motivación, el compromiso y la percepción del trabajo en la institución.
Desarrollo profesional	Oportunidades para capacitación, actualización de conocimientos y crecimiento dentro de la institución.	Mejora la proyección profesional y las habilidades, mientras se incrementa la satisfacción.
Relaciones interpersonales	Incluye la interacción entre colegas y superiores a través de la cooperación, respeto mutuo, comunicación efectiva y de interacción.	Facilita la cohesión del equipo, reduciendo conflictos mientras fomenta un ambiente de trabajo positivo y saludable.

Nota. Adaptado de percepción del clima organizacional y cultura de seguridad en el servicio de cirugía de un hospital de emergencias nivel III-1 por Vega et al. (2024)

Modelo teórico de cultura organizacional

Teoría de Geert Hofstede

Geert Hofstede (n. 1928, f. 2020) ha sido una figura destacada en la investigación empírica de la cultura. Definió la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro (Gerlach & Eriksson, 2021). Fue el pionero en el estudio de la cultura y las instituciones, fue el primero en desarrollar un modelo empírico serio con valores culturales mensurables y cuantificables. La "tangibilidad" de sus dimensiones culturales permitió una operacionalización más consistente de los valores culturales y generó miles de estudios de aplicación y replicación en varios campos (Sent & Kroese, 2022).

En particular, el trabajo de Hofstede ha permitido a una amplia gama de científicos sociales realizar diferentes estudios empíricos sobre el papel de la cultura, probar una variedad de hipótesis que de otro modo quedarían inexploradas y realizar análisis comparativos consistentes entre países. En este sentido, la cultura es un conjunto compartido de creencias que ejerce una influencia duradera en la conducta y el pensamiento humanos, desde las interacciones cotidianas entre vecinos hasta los principios abstractos de cómo debería organizarse la sociedad (Sent & Kroese, 2022). En el centro de estas creencias se encuentran valores culturales, como las visiones sobre la igualdad, la justicia y la libertad, que son más o menos compartidas entre los miembros de una sociedad (Gerlach & Eriksson, 2021).

Teoría de Edgar Schein

La teoría de Edgar Schein sobre la cultura organizacional es, quizás, una de las más influyentes en la investigación de cómo se origina y se mantiene la cultura en el interior de una organización. Schein conceptualizó la cultura en una organización como un conjunto de supuestos que se dan por sentados que un grupo ha aprendido, un conjunto de problemas interrelacionados sobre el contexto y la integración dentro del grupo. Tales supuestos se materializan en forma de valores y sistemas de creencias, así como en el conjunto de normas que regulan el comportamiento de los trabajadores de la

organización y se adquieren dentro de la organización mediante procesos de socialización, tanto informales como formales (Salvador et al., 2022).

Schein divide a la cultura organizacional en tres niveles. El primer nivel es el de los artefactos, que van desde la forma que toma una estructura hasta todo lo que la organización exhibe, incluyendo su disposición física, logos, lenguaje, políticas e incluso rituales y prácticas. Aunque estos artefactos pueden ser fáciles de discernir, su significado más profundo a menudo no es obvio para los externos porque representan valores y suposiciones que, aunque moldean la cultura organizacional, pueden no estar expresados abiertamente (Salvador et al., 2022).

El segundo nivel corresponde a los valores declarados, los cuales son los principios y normas que la organización asume como guía para dirigir la conducta de sus integrantes. Estos valores reflejan lo que la institución considera relevante y apropiado, y son comunicados a través de declaraciones formales, códigos de conducta y políticas internas. Sin embargo, un hundimiento señala que no todos los valores declarados son practicados, por lo tanto, es necesario analizar el comportamiento real del personal para apreciar las prácticas que han sido efectivamente internalizadas a fin de evaluar el impacto de los valores declarados en la cultura de la organización (Dyreborg et al., 2022).

Finalmente, el último nivel comprende las suposiciones básicas, que son creencias que son inconscientes, arraigadas y consideradas como verdades evidentes por los miembros de la organización. Estas suposiciones forman la manera en que los individuos que trabajan en la organización perciben, piensan, sienten y el grado de compromiso que tienen con respecto a su trabajo. Debido a que son en gran medida invisibles e implícitas, las suposiciones básicas son las que realmente dan forma a la cultura y son clave para explicar cómo los profesionales de la salud en una organización toman decisiones, resuelven problemas e interactúan entre sí (Dyreborg et al., 2022)

Figura 1.

Niveles según la Teoría de Edgar Schein



Nota. Adaptado de Para un cambio cultural eficaz, un enfoque basado en habilidades de Hugander, (2023)

Modelo teórico de satisfacción laboral

Teoría de Herzberg

La teoría de motivación-higiene de Herzberg, o teoría de dos factores como a veces se le llama, sigue siendo uno de los marcos más relevantes para explicar la satisfacción laboral en diversos sectores, incluido el de la salud. Según Herzberg, los factores que se relacionan con la satisfacción y la insatisfacción laborales son separados y requieren una consideración distinta. Según la teoría indica que tanto la presencia como la ausencia de ciertos factores en el lugar de trabajo pueden provocar motivación o desmotivación entre los empleados, lo que impacta su rendimiento y bienestar general (Saeteros & Orbe, 2021).

Herzberg distingue dos factores claves en la satisfacción laboral a los aspectos motivadores y factores de higiene. Los motivadores se refieren al contenido del trabajo y al avance profesional, e incluyen el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento personal y las oportunidades de desarrollo. La presencia de estos factores aumenta la satisfacción laboral y motiva a los trabajadores a rendir mejor, mejorando así el compromiso y el rendimiento organizacional (Saeteros & Orbe, 2021).

Por otro lado, los factores de higiene se refieren al entorno en el que se realiza el trabajo e incluyen las condiciones laborales, la compensación, las políticas organizativas, las relaciones interpersonales con compañeros y supervisores, y la seguridad laboral. Estos factores, si están ausentes, pueden llevar a la insatisfacción, pero incluso su presencia no garantiza un aumento en la motivación o la satisfacción. En otras palabras, los factores de higiene eliminan la posibilidad de insatisfacción, y los factores de motivación conducen al entusiasmo y al compromiso con el trabajo (Rai et al., 2021).

En el sector de la salud, la teoría de Herzberg se puede aplicar para comprender los diversos factores que trabajan para mejorar la satisfacción laboral de los profesionales de la salud. Por ejemplo, para aliviar la motivación, asegurar el desarrollo profesional, el reconocimiento de los hitos laborales y proporcionar condiciones de trabajo adecuadas ayudan a reducir la insatisfacción. Así, los gerentes de las instituciones de salud pueden idear e implementar estrategias de doble factor que mejoren la satisfacción y, al mismo tiempo, promuevan una atención efectiva y centrada en el paciente (Rai et al., 2021)

La teoría de Motivación de Maslow

Las necesidades se estructuran de tal forma que cada etapa se relaciona con la motivación y la satisfacción de la fuerza laboral, razón por la cual se le conoce como la pirámide de necesidades. Estos conceptos se encuentran sustentados por la teoría de Maslow, que se basa en la premisa de que todos los seres humanos poseen necesidades que se jerarquizan en niveles, iniciando desde los más elementales hasta los más complejos. Por consiguiente, cada uno de estos niveles impactará de forma positiva o

negativa en el trabajo, la motivación e incluso la satisfacción que el empleado sienta en el ambiente laboral (Merchán, 2022)

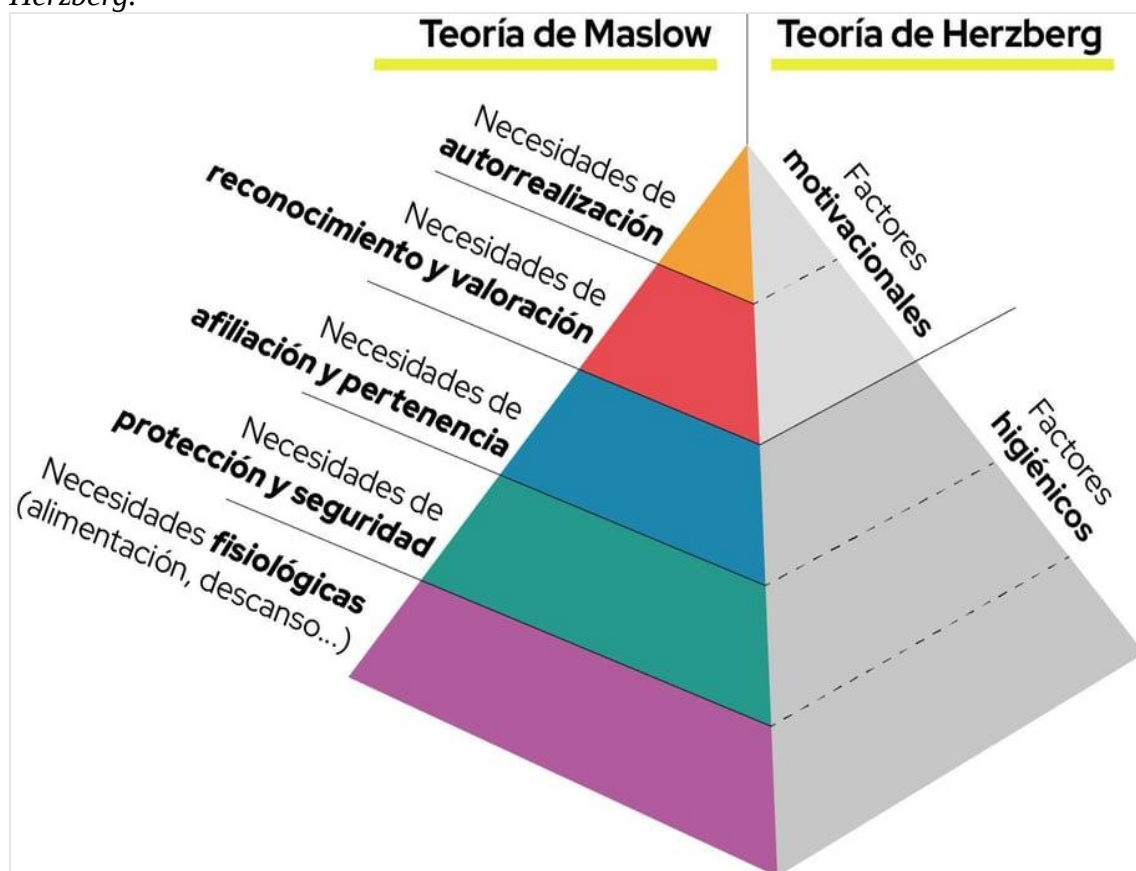
Maslow categoriza las necesidades humanas en cinco niveles. En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas, que incluyen la alimentación, el descanso y la salud. Dentro del contexto ocupacional, satisfacer estas necesidades implica proporcionar un entorno laboral que tenga las condiciones físicas de trabajo adecuadas, horarios razonables y pausas amplias para el descanso. Las necesidades de seguridad, que están relacionadas con la protección contra riesgos laborales, emocionales o físicos, y la previsibilidad del ingreso, se colocan en el segundo nivel (Merchán, 2022)

El tercer nivel de la pirámide consiste en necesidades sociales, o la necesidad de pertenencia, y estas se relacionan con la interacción, la aceptación y la colaboración con compañeros y supervisores. Un lugar de trabajo caracterizado por el respeto mutuo, una comunicación suficiente y la colaboración apoya estas necesidades y mejora la cohesión del personal. El reconocimiento, la apreciación del rendimiento y la autoconfianza, que refuerzan la motivación intrínseca, se encuentran en el cuarto nivel: estima. Estos elementos también apoyan la satisfacción laboral (Méndez et al., 2024).

Finalmente, en la parte superior de la pirámide tenemos las necesidades de autorrealización, que se relacionan con la realización del máximo potencial del individuo, la creatividad, la autonomía y el crecimiento personal y profesional. En el sector salud, ofrecer oportunidades para el aprendizaje profesional y autodirigido, asumir responsabilidades profesionales y participar en la toma de decisiones en varios niveles ayuda a lograr esto, lo que a su vez conduce a un mayor compromiso, eficiencia y satisfacción laboral. En este sentido, la teoría de Maslow es útil para las instituciones de salud en el diseño de políticas que buscan abordar los desafíos multifacéticos en base a las necesidades dentro de su personal para promover una cultura organizacional motivadora y sostenible (Méndez et al., 2024).

Figura 2.

Diferencias entre la pirámide de la Teoría de la Motivación de Maslow y la Teoría de Herzberg.



Nota. Adaptado de El cuidado de los factores higiénicos en la experiencia del empleado de Martin, (2023)

Implicaciones prácticas

La cultura organizacional tiene un impacto decisivo en la satisfacción laboral de los profesionales de la salud porque moldea los valores, normas, comportamientos y actitudes que orientan la relación dentro de la institución y con el mundo exterior. En este sentido, los gerentes y líderes de las instituciones de salud tienen el deber de implementar estrategias que potencien los factores culturales que fomentan la motivación, el compromiso y el bienestar del personal.

Entre estas estrategias, la más relevante es la internalización de valores éticos y profesionales, que puede fomentarse a través de la inducción, la capacitación continua y los sistemas de reconocimiento del rendimiento. De esta manera, los principios institucionales se reflejan en las prácticas diarias, reforzando así un entorno laboral coherente y centrado en el paciente. La adopción consistente y duradera de valores como la ética, la responsabilidad, la empatía y una genuina disposición para servir no solo mejora la cohesión del equipo, sino también la identidad institucional y la confianza de la comunidad en los servicios de salud ofrecidos.

Otro aspecto fundamental para una cultura organizacional adecuada es la revisión regular de protocolos, que, al combinarse con capacitación continua, ayuda a los profesionales a cumplir con los objetivos institucionales mientras resuelven conflictos de manera coherente y reduce los riesgos operativos. Además, cuando las reglas se implementan de manera justa y uniforme, los profesionales perciben equidad y uniformidad en la gestión. Esto mejora la motivación organizacional y la confianza del profesional en la empresa.

El liderazgo organizacional forma un elemento central que integra la cultura institucional con la satisfacción laboral. Tanto los líderes transformacionales como los participativos refuerzan los valores y normas institucionales y ayudan a motivar, colaborar y comunicarse de manera efectiva entre los miembros del equipo. Su capacidad para reconocer éxitos, practicar la escucha activa y proporcionar retroalimentación constructiva fomenta el desarrollo profesional que promueve la lealtad organizacional. Además, un liderazgo comprometido permite con éxito que se realicen cambios culturales e institucionales en un proceso que la organización garantice las nuevas demandas y desafíos del sector salud.

La comunicación y el clima organizacional refuerzan la relación entre la cultura y la satisfacción laboral. Dado que la promoción de canales de comunicación claros, abiertos y bidireccionales garantiza que la información fluya a través de todos los niveles jerárquicos y fortalece la coordinación de actividades y la cohesión del equipo. Un ambiente de trabajo positivo reduce el estrés, mejora la motivación y aumenta la

retención del personal. Tal entorno, caracterizado por la confianza, la equidad, el aprecio y la colaboración, beneficia no solo a los profesionales de la salud, sino que también influye directamente en la calidad del servicio, así como en la percepción institucional y comunitaria de los pacientes y la institución.

Desde la perspectiva de salud pública, los gobiernos desempeñan un papel indispensable en fomentar entornos organizacionales que mejoren la satisfacción de los trabajadores. Esto se puede lograr a través de la elaboración de políticas y programas que garanticen condiciones laborales óptimas, recompensas basadas en el rendimiento, formación continua y monitoreo del cumplimiento de estándares de calidad y seguridad en todos los niveles del sistema de salud. Además, es recomendable promover valores organizacionales éticos, colaboración, liderazgo sólido y entornos de trabajo saludables para cultivar la cultura organizacional en las instituciones.

Es así, que la implementación de estas estrategias integradas ayuda a optimizar el rendimiento profesional, mejorar la calidad de la atención, garantizar la sostenibilidad de los servicios de salud y mejorar el bienestar de la fuerza laboral. Colectivamente, estas acciones demuestran que la cultura organizacional es un factor fundamental para mejorar la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de la fuerza laboral, con impactos positivos a nivel institucional y para la salud pública.

Conclusiones

La cultura organizacional, es descrita como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas dentro de una institución, guía las acciones del personal y regula sus relaciones entre sí y con los pacientes. La satisfacción laboral, por su parte, refleja la percepción del personal con respecto a cómo se cumplen sus necesidades, expectativas y valores en el entorno laboral, lo que impacta directamente en la motivación, el compromiso y la eficiencia del rendimiento laboral.

Por su parte, Edgar Schein, Herzberg y Maslow ayudan a explicar el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral. En el caso de Schein, subraya la importancia de los artefactos, los valores declarados y las suposiciones básicas de la cultura. Es así como, estas teorías ofrecen un enfoque integral para comprender la

relación entre la cultura institucional y la motivación laboral en el sector de la salud. Es observable que una cultura organizacional que se sustenta en principios éticos bien definidos, normas consistentes, un liderazgo transformacional, comunicación efectiva y un clima laboral favorable contribuye de forma significativa al incrementar la satisfacción laboral.

Este impacto se traduce en un mayor compromiso y retención de talento, eficiencia en los procesos y en la atención al paciente. Por ello, la principal sugerencia es que los líderes y gerentes de salud en las instituciones adopten estrategias que fortalezcan de manera simultánea el desarrollo profesional, la motivación y el bienestar general. Para responder al objetivo de este ensayo, el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral es decisivo para lograr un desempeño óptimo y sostenido de los profesionales de la salud. Esto ayuda a fortalecer los valores institucionales, asegurar un liderazgo efectivo, fomentar la comunicación abierta y sostener un clima laboral positivo, que sirve como pilares estratégicos para construir entornos motivadores y eficientes. De esta manera, no solo se protege la salud y el bienestar de los trabajadores, sino que también se logra la calidad y sostenibilidad de los servicios de salud.

Bibliografía

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324127. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- Allán-Baño, G. M., Naranjo-Sagñay, W. C., Zavala-Ponce, C. V., & Sornoza-Parrales, D. (2025). El rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva: Una revisión de la literatura. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR.*, 8(15), 688-706. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/418>
- Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, M. J., Pirez-Lindoro, M. Á., Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, M. J., & Pirez-Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Sanus*, 7. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>
- Çağatay, H. T., Demirel, Y., Ertuğrul, B., & Tekinyıldız, E. (2024). The effect of organizational culture in health services on employee flourishing. *WORK*, 79(2), 601-611. <https://doi.org/10.3233/WOR-230286>
- Cayllahua Curiñaupa, A. J., Rojas Palma, Y. S., Cajachagua Castro, M., & Huancahuire-Vega, S. (2025). Attitude toward teamwork and work engagement as predictors of job satisfaction in nurses: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24, 791. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03366-5>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *La pandemia del COVID-19 profundiza la crisis de los cuidados en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45335-la-pandemia-covid-19-profundiza-la-crisis-cuidados-america-latina-caribe>
- Díaz-Tinoco, A., Lozano, A. L. M., Rios, O. G. V., Zarazú, L. N., Sancho, J. M. C., Tinoco, A. D., Lozano, A. L. M., Rios, O. G. V., Zarazú, L. N., & Sancho, J. M. C. (2022). Satisfacción laboral del docente universitario desde la cultura

- organizacional. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 258-264. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.333>
- Dyreborg, J., Lipscomb, H. J., Nielsen, K., Törner, M., Rasmussen, K., Frydendall, K. B., Bay, H., Gensby, U., Bengtsen, E., Guldenmund, F., & Kines, P. (2022). Safety interventions for the prevention of accidents at work: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1234. <https://doi.org/10.1002/cl2.1234>
- Fonseca Castellanos, K. P. (2023). *Análisis de la cultura organizacional a través de las herramientas digitales, caso: Compañía multinacional de insumos médicos, periodo Enero – Diciembre 2022* [Maestría, Universidad Central del Ecuador]. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/www.dspace.uce.edu.ec>
- Georgousopoulou, V., Amanatidou, M., Vlotinou, P., Lahana, E., Tsiakiri, A., Koutelekos, I., Koutra, E., & Manomenidis, G. (2025). The Role of Organizational Culture and Emotional Intelligence: Enhancing Healthcare Professionals' Job Satisfaction. *Social Sciences*, 14(5), 286. <https://doi.org/10.3390/socsci14050286>
- Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). Measuring Cultural Dimensions: External Validity and Internal Consistency of Hofstede's VSM 2013 Scales. *Frontiers in Psychology*, 12, 662604. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>
- Hernández-Herrera, J. E., & Cisneros-Carrasco, J. M. (2022). Percepción del clima laboral en el Laboratorio del Centro Médico Nacional del Bajío. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 60(3), 258-267. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10396009/>
- Hugander, P. (2023). *Para uma mudança cultural efetiva, uma abordagem baseada em habilidades*. MIT Sloan Management Review Brasil. <https://mitsloanreview.com.br/para-uma-mudanca-cultural-efetiva-adote-uma-abordagem-baseada-em-habilidades/>
- Joseph, M. L., Kelly, L., Hovda Davis, M. B., Zimmermann, D., & Ward, D. (2023). Creating an Organizational Culture and Climate of Meaningful Recognition for

- Nurse Managers. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 53(7/8), 370.
<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001302>
- Kiptulon, E. K., Elmadani, M., Limungi, G. M., Simon, K., Tóth, L., Horvath, E., Szöllősi, A., Galgalo, D. A., Maté, O., & Siket, A. U. (2024). Transforming nursing work environments: The impact of organizational culture on work-related stress among nurses: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1526. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12003-x>
- Martin, C. (2023). *El cuidado de los factores higiénicos en la experiencia del empleado*. <https://blog.smartcex.com/el-cuidado-de-los-factores-higienicos-en-la-experiencia-del-empleado>
- Méndez, A., Rojas, M., Méndez, A., & Rojas, M. (2024). Cambio en la jerarquía de necesidades básicas de Maslow: Evidencia desde el estudio del bienestar subjetivo en México. *Anales de Psicología*, 40(3), 458-465.
<https://doi.org/10.6018/analesps.511101>
- Merchan Morales, A. M. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81-86.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>
- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., & Bekele, F. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 438. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05319-x>
- Ministerio de Salud de Perú. (2022). *Ministerio de Cultura—Plataforma del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/organizacion>
- Ministerio de Salud Pública. (2023). *Primer estudio nacional sobre condiciones de trabajo y salud se presentó en Quito*. <https://www.salud.gob.ec/primer-estudio-nacional-sobre-condiciones-de-trabajo-y-salud-se-presento-en-quito/>

- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Salud ocupacional: Los trabajadores de la salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>
- Organización Panamericana de la Salud. (2025). *Nuevo informe de la OPS revela que 14 países de las Américas enfrentan escasez de trabajadores de salud*. <https://www.paho.org/es/noticias/30-4-2025-nuevo-informe-ops-revela-que-14-paises-americas-enfrentan-escasez-trabajadores>
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2, 26334895211018862. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Rafi'i, M. R., Hanif, S. A. M., & Bin Daud, F. (2025). Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 25(1), 904. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12973-6>
- Rai, R., Thekkekara, J. V., & Kanhare, R. (2021). Herzberg's Two Factor Theory: A Study on Nurses's Motivation. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, 1(1). https://doi.org/10.26463/rjahs.1_1_5
- Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived Organizational Culture and Turnover Intentions: The Serial Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Job Insecurity. *Social Sciences*, 11(8), 363. <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>
- Sein Myint, N. N., Kunaviktikul, W., & Stark, A. (2021). A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis. *Nursing Forum*, 56(1), 172-180. <https://doi.org/10.1111/nuf.12513>

- Sent, E.-M., & Kroese, A. L. J. (2022). Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 18(1), 15-27. <https://doi.org/10.1017/S174413742000051X>
- Silva, R., Balakrishnan, J. M., Bari, T., Verma, R., & Kamath, R. (2024). Unveiling the Heartbeat of Healing: Exploring Organizational Culture in a Tertiary Hospital's Emergency Medicine Department and Its Influence on Employee Behavior and Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(7), 912. <https://doi.org/10.3390/ijerph21070912>
- Tinoco, A. D., Rios, O. G. V., Lozano, A. L. M., Zarazú, L. N., & Sancho, J. M. C. (2021). Satisfacción laboral y cultura organizacional en docentes universitarios en una Facultad de Ciencias de la Salud. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 1642-1648. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.304>
- Valverde, L. G. O., Ortega, J. A. S., & Romero, R. M. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: Análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Telos*, 25. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1493>
- Vega Vega, R. R., Podestá Gavilano, L. E., Vega Vega, R. R., & Podestá Gavilano, L. E. (2024). Percepción del clima organizacional y cultura de seguridad en el servicio de cirugía de un hospital de emergencias nivel III-1. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 24(2), 125-131. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v24i2.6449>
- Vinicio Saeteros Zamora, J., & Orbe Guaraca, M. P. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. *CIENCIAMATRIA*, 7(Extra 3), 572-592. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8326150>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Rosado Rosado Lenin Alejandro, con C.C: #1315934891 autor del trabajo de titulación: *Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los profesionales de salud* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 04 de octubre de 2025

f. _____

Nombre: Lenin Alejandro, Rosado Rosado

C.C: 1315934891



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los profesionales de salud		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Rosado Rosado Lenin Alejandro		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Camacho Villagómez Freddy Ronalde		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	04 de octubre 2025	No. DE PÁGINAS:	23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional; Satisfacción Laboral; Gerencia en Servicios de la Salud.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Desempeño laboral, satisfacción en el trabajo, ambiente de trabajo, cultura corporativa		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El documento se organiza en cinco secciones. La primera ofrece una revisión de la cultura organizacional, incluyendo definiciones, elementos constitutivos, beneficios y limitaciones, en el marco de los servicios de salud. La segunda se ocupa de la satisfacción laboral, caracterizando su significado, identificando los factores que la configuran y discutiendo sus efectos positivos y negativos para el personal de salud. La tercera sección revisa los modelos teóricos que explican tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral. La cuarta sección aborda las implicaciones prácticas que emergen de la interacción entre ambas dimensiones y propone intervenciones dirigidas a las instituciones y a la salud pública. Por último, la quinta sección sistematiza las conclusiones y sugiere recomendaciones orientadas a la gestión organizacional y al fortalecimiento del bienestar en el ámbito sanitario.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593- 959132283	E-mail: lenin.rosado@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	