


La cultura organizacional en tiempos de COVID-19 y la satisfacción laboral: Caso de una empresa del sur del Perú

Organizational culture in times of COVID-19 and job satisfaction: Case of a company in southern Peru

Guillermo Augusto Pantigozo-Villanueva^{1*}  <https://orcid.org/0009-0009-1802-5058>

¹Universidad Privada del Norte, Escuela de Posgrado y Estudios Continuos. Trujillo, Perú.

* Autor para la correspondencia: N00009372@upn.pe / guillermopantigozo@gmail.com

RESUMEN

Introducción: Esta investigación presenta una redefinición de la cultura organizacional en respuesta a los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19, la cual se destaca por incorporar la prevención frente al COVID-19 como un elemento fundamental. Además, examina su relación con la satisfacción laboral.

Objetivo: Determinar si la cultura organizacional en tiempos de COVID-19 tiene relación con la satisfacción laboral en una empresa del sur del Perú durante el año 2022.

Métodos: La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional. La muestra censal del estudio estuvo constituida por 27 empleados de nivel operativo de una cadena de tiendas del sector de ferretería y acabados, ubicada en el sur del Perú. Para la recolección de datos, se elaboró y validó el Test de Cultura Organizacional en Tiempos de COVID-19, que fue aplicado junto al Test de Satisfacción Laboral SL-ARG.

Resultados: Se determinó que la cultura organizacional en tiempos de COVID-19 tiene una relación positiva alta con la satisfacción laboral, lo cual se evidencia mediante el coeficiente de correlación *Rho* de Spearman de 0,855; resultado que se acepta al demostrar que el nivel de significancia (Sig.) de 0,000 es menor al margen de error planteado de 0,05.

Conclusiones: Se constató que en la medida que aumentan los niveles de la cultura organizacional en tiempos de COVID-19, también aumentan los niveles de la satisfacción laboral, y viceversa.

Palabras clave: cultura organizacional; satisfacción laboral; prevención de enfermedades; COVID-19; SARS-CoV-2; salud ocupacional

ABSTRACT



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Introduction: This research presents a redefinition of organizational culture in response to the challenges posed by the COVID-19 pandemic, which stands out for incorporating prevention against COVID-19 as a fundamental element. It also examines its relationship with job satisfaction.

Objective: To determine whether organizational culture in times of COVID-19 is related to job satisfaction in a company in southern Peru in 2022.

Methods: The research employed a quantitative approach, utilizing a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The census sample of the study consisted of 27 operational-level employees from a chain of hardware and finishes stores located in southern Peru. For data collection, the Organizational Culture in Times of COVID-19 Test was developed and validated, and it was applied along with the SL-ARG Job Satisfaction Test.

Results: It was determined that organizational culture in times of COVID-19 has a high positive relationship with job satisfaction, as evidenced by the Spearman's Rho correlation coefficient of 0.855; this result is accepted as the significance level (Sig.) of 0.000 is lower than the proposed error margin of 0.05.

Conclusions: It is concluded that as the levels of organizational culture in times of COVID-19 increase, the levels of job satisfaction also increase, and vice versa.

Keywords: organizational culture; job satisfaction; disease prevention; COVID-19; SARS-CoV-2; occupational health

Recibido: 2 de Noviembre de 2024

Aceptado: 26 de enero de 2025

Editor a cargo: MSc. Belkis Lidia Fernández Lafargue

Introducción

Un acontecimiento histórico que marcó el desarrollo de las empresas peruanas a partir de 2020 fue la pandemia de COVID-19, que afectó a diversos sectores económicos del país, impactando de manera notable a las empresas privadas debido a la interrupción de sus procesos. Bajo este panorama, las organizaciones que intentaron reiniciar sus actividades durante el declarado Estado de Emergencia Nacional se vieron obligadas a cumplir con las medidas de prevención decretadas por el Ministerio de Salud, con el fin de reducir las tasas de contagio del virus SARS-CoV-2. A su vez, estas empresas tuvieron la necesidad de realizar una reingeniería de sus procesos para adaptar su modelo de negocio a la nueva realidad del mercado, lo que provocó cambios en su cultura.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta investigación presenta una redefinición de la cultura organizacional en respuesta a los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19, la cual se destaca por incorporar la prevención frente al COVID-19 como un elemento fundamental. Además, examina su relación con la satisfacción laboral.

La cultura organizacional (CO)

La CO es un concepto que ha sido definido de diversas formas; sin embargo, los expertos coinciden en su importancia para la gestión organizacional, considerándola una parte esencial del capital intelectual;^(1,2) y si bien esta no es cuantificable de manera directa en los estados financieros, influye profundamente en el funcionamiento y éxito a largo plazo de las organizaciones.⁽²⁾

En los últimos años, el interés por investigar la CO ha crecido considerablemente, debido a su capacidad para ofrecer una comprensión profunda de las dinámicas internas de las organizaciones, lo que la convierte en una herramienta valiosa para el desarrollo de estrategias que influyan en los patrones culturales y permitan realizar ajustes o modificaciones cuando sea necesario.⁽³⁾

A partir de los elementos que integran la CO, considerados por *The Price Waterhouse Change Integration Team*,⁽⁴⁾ es posible definirla de la siguiente manera:

La cultura organizacional es el conjunto de prácticas e ideas generadas y compartidas entre los miembros de una misma organización, la cual se compone de valores, creencias, clima organizacional, normas, símbolos y filosofía.

Esta definición resulta pertinente para comprender y abordar la CO, ya que delimita claramente sus elementos y facilita su análisis en diversos contextos, un enfoque también empleado por Olmos Torres y Socha Fandiño.⁽⁵⁾

La prevención frente al COVID-19

“La idea de que todo está cambiando tiene también su aplicación en muchos campos de la prevención y promoción de la salud”,⁽⁶⁾ incluyendo la salud comunitaria^(7,8) y la salud ocupacional.

En el ámbito de la salud ocupacional, es posible distinguir la prevención frente al COVID-19 ejercida en las entidades prestadoras de servicios de salud^(9,10) y en aquellas que no lo son, donde el personal ha estado en alto riesgo de exposición al virus SARS-CoV-2.^(11,12)

Si bien las medidas preventivas frente al COVID-19 en las organizaciones no prestadoras de servicios de salud se implementaron bajo un conjunto de normas legales, “La gestión de seguridad y salud en el trabajo se convirtió en un eje clave de toda empresa para evitar la propagación del virus”.⁽¹³⁾ Como resultado, esta implementación trascendió los procesos básicos, impactando tanto a nivel operativo como estratégico, integrándose así en las prácticas e ideas de la organización y, por ende, en su cultura.

Desde el enfoque de la salud, la prevención “significa aplicar medidas para evitar enfermedades”.⁽¹⁴⁾



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

La prevención frente al COVID-19 en organizaciones que no prestan servicios de salud incluye el conjunto de medidas de prevención primaria y secundaria implementadas para contrarrestar esta enfermedad (tabla 1).

Tabla 1. Niveles de prevención frente al COVID-19 en las organizaciones no prestadoras de servicios de salud

Prevención primaria	Prevención secundaria
Son las medidas destinadas a impedir o disminuir la probabilidad de contagio del COVID-19 dentro de la organización.	Comprende la búsqueda de un diagnóstico precoz de COVID-19 por parte de los integrantes de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

La cultura organizacional en tiempos de COVID-19 (COT-C19)

La implementación de un nuevo modelo de CO surge como respuesta a la imperante necesidad de mejorar la capacidad de adaptación de las empresas ante los constantes cambios y desafíos del entorno. En el contexto de la pandemia de COVID-19, las empresas enfrentan la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones, lo que implica transformaciones en la CO. Como señalan Hellriegel y Slocum⁽¹⁵⁾ “En el caso [...] de cambios importantes en el entorno externo de la organización, el cambio de cultura resulta esencial”. Por su parte, Alvarado Jourde⁽¹⁶⁾ afirma que “todo proceso de transformación exige la adopción de una nueva cultura al interior de las organizaciones”. En este sentido, la gestión efectiva de la CO se convierte en un factor clave, ya que una CO sólida facilita la participación activa y comprometida de los empleados en la consecución de los objetivos empresariales, lo cual es crucial para aquellas empresas que busquen implementar nuevas estrategias.⁽¹⁷⁾ De esta manera, la seguridad y salud en el trabajo se presenta como un factor esencial para alcanzar dichos objetivos.⁽¹⁸⁾

Asimismo, Reyes Hernández⁽³⁾ señala que la transformación de la CO tiene la capacidad de generar un impacto positivo en la administración de los recursos humanos al fortalecer el sentido de identidad y compromiso de los empleados.

A partir de lo mencionado, y en respuesta a los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19, se propone la siguiente redefinición de la CO:

La cultura organizacional en tiempos de COVID-19 es el conjunto de prácticas e ideas generadas y compartidas entre los miembros de una misma organización durante la pandemia COVID-19, la cual está compuesta por valores, creencias, clima organizacional, normas, símbolos, filosofía y prevención frente al COVID-19.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta redefinición se distingue por incorporar la prevención frente al COVID-19 como un nuevo componente de la CO en el contexto de la pandemia, una integración que encuentra sustento teórico al alinearse con el modelo de los tres niveles de cultura definido por Schein⁽¹⁹⁾ (tabla 2).

Tabla 2. La prevención frente al COVID-19 en los niveles de cultura de *Schein*

Niveles	La prevención frente al COVID-19 por nivel cultural
I. Artefactos	Incluye manifestaciones tangibles como el uso de implementos (mascarillas, dispensadores de alcohol y señalizaciones para el distanciamiento social), protocolos de bioseguridad y adaptación de espacios físicos.
II. Valores	Comprenden los principios compartidos por los miembros de la organización, tales como la responsabilidad colectiva, el compromiso con el bienestar y la priorización de la salud en el entorno laboral.
III. Supuestos básicos	<p>Son las creencias profundamente arraigadas que guían los comportamientos y percepciones dentro de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La salud como eje prioritario: Reconocimiento implícito de que garantizar un entorno laboral seguro es esencial para la continuidad operativa. - Interdependencia organizacional: Comprensión de que las acciones individuales impactan en el bienestar colectivo, reforzando el sentido de comunidad. - Sostenibilidad organizacional: Asunción de que la preparación para gestionar crisis sanitarias es crucial para afrontar desafíos futuros con eficacia.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4, incluida en la sección de métodos, detalla las dimensiones de la COT-C19 en organizaciones no prestadoras de servicios de salud.

La satisfacción laboral (SL)

La SL es un término que ha recibido diversas definiciones. Entre las más frecuentes, se le refiere como una actitud hacia el trabajo⁽²⁰⁾ o como una respuesta emocional hacia el trabajo.^(21,22)

Según Ruiz Gómez y otros⁽²⁰⁾ la SL es la “Actitud del trabajador hacia su puesto actual de trabajo”.

La SL es un elemento fundamental del comportamiento organizacional, ya que impulsa el funcionamiento óptimo de las organizaciones y constituye un indicador clave en la gestión debido a su influencia en el desempeño empresarial.⁽²³⁾ Esto se debe a que una SL adecuadamente lograda genera en los trabajadores



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

mayor compromiso,^(21,24) mejor desempeño,⁽²⁵⁾ mayor disposición al cambio⁽²⁶⁾ y mejora el intercambio de conocimiento.⁽²⁷⁾

Asimismo, la SL adquiere relevancia para el componente humano de toda organización, ya que su impacto favorece el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.⁽²⁸⁾

Por otro lado, diversos estudios han demostrado que las variables asociadas al bienestar del trabajador inciden positivamente en la SL, entre ellas la percepción de seguridad laboral,⁽²⁹⁾ el bienestar psicológico,⁽³⁰⁾ el bienestar social⁽³¹⁾ y la calidad de vida laboral.⁽³²⁾ Por contraparte, se ha evidenciado que ciertos aspectos adversos, como la percepción del riesgo de salud ocupacional influyen negativamente en la SL.⁽³³⁾

Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral

La CO y la SL son conceptos relacionados,^(34,35) pero distintos, que influyen en el desempeño de los empleados^(23,36) y, por lo tanto, en los resultados organizacionales. Este vínculo ha adquirido creciente relevancia en el ámbito empresarial, dado que una comprensión profunda de su interrelación permite a las organizaciones implementar estrategias efectivas para alinear su cultura con las necesidades de los colaboradores, lo que a su vez fomenta la SL.

Tal como señalan García y otros⁽³⁷⁾ “a medida que los directivos desarrollen una adecuada cultura organizacional podrán mejorar la satisfacción laboral”. En este sentido, el conocimiento y el desarrollo adecuado de los diversos componentes de la CO constituyen un factor clave para mejorar los niveles de SL.

A partir de lo mencionado, la presente investigación tiene por objetivo determinar si la COT-C19 tiene relación con la SL en una empresa del sur del Perú durante el año 2022.

Métodos

Diseño metodológico

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional.

Escenario de la investigación

El estudio se realizó en una cadena de tiendas del sector de ferretería y acabados, ubicada en el sur del Perú, específicamente en las ciudades de Tacna, Moquegua e Ilo. La recolección de datos se llevó a cabo en marzo de 2022, durante el Estado de Emergencia Nacional declarado a raíz de la pandemia de COVID-19.

Selección de la población y muestra



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Como criterios de inclusión, se consideró al personal con más de dos meses de antigüedad laboral, que desempeñaba sus funciones en las instalaciones de las tiendas ubicadas en las ciudades de Tacna, Moquegua e Ilo. En cuanto a los criterios de exclusión, estos consideraron al personal ausente por vacaciones o motivos de salud, así como a quienes no estaban disponibles debido a sobrecarga laboral.

A partir de la aplicación de los criterios establecidos, se delimitó una población de estudio compuesta por 27 individuos, seleccionados de una población diana de 30 empleados de nivel operativo identificados en la lista oficial de trabajadores de la empresa. Debido al tamaño reducido de esta población, se decidió emplear un muestreo censal (tabla 3), en el cual la muestra corresponde a la totalidad de la población de estudio, asegurando así la participación de todos los individuos elegibles.

Tabla 3. Características sociodemográficas y laborales de la muestra

Característica	Categoría	N°	%
Sexo	Varones	16	59,26
	Mujeres	11	40,74
Edad (años)	Menos de 31	16	59,26
	31 - 40	6	22,22
	Más de 40	5	18,52
Punto de venta	Tacna 01	15	55,56
	Tacna 02	4	14,81
	Moquegua	6	22,22
	Ilo	2	7,71
Área	Ventas y atención al cliente	14	51,85
	Logística y almacén	9	33,33
	Finanzas	3	11,11
	Administrativa	1	3,70
Tiempo de labor (años)	Menos de 1	6	22,22
	1 - 5	15	55,56
	6 - 10	1	3,70
	Más de 10	5	18,52
TOTAL		27	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Variables e instrumentos

Las variables de estudio fueron, la COT-C19 y la SL. Para la recolección de datos, se elaboró y validó el Test de Cultura Organizacional en Tiempos de COVID-19, que fue aplicado junto al Test de Satisfacción Laboral SL-ARG.

a) El Test de Cultura Organizacional en Tiempos de COVID-19

Objetivo: Medir la percepción del trabajador sobre las prácticas e ideas generadas y compartidas entre los miembros de una organización durante la pandemia de COVID-19.

Fecha de elaboración: Marzo de 2022.

Aplicación: Dirigido a trabajadores de organizaciones públicas o privadas que no prestan servicios de salud.

Dimensiones: El instrumento evalúa la COT-C19 a partir de siete dimensiones, las cuales se incluyeron considerando los seis factores (valores, creencias, clima organizacional, normas, símbolos y filosofía) empleados por Olmos Torres y Socha Fandiño⁽⁵⁾ en la construcción del Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional. Además, se añadió como séptima dimensión la prevención frente al COVID-19, por ser una práctica fundamental en toda empresa durante la pandemia y un elemento representativo de la cultura de la prevención (tabla 4).

Tabla 4. Dimensiones de la COT-C19 en organizaciones no prestadoras de servicios de salud

Dimensión	Definición
• Valores	Principios y cualidades consideradas por los integrantes de la organización.
• Creencias	Ideas que tienen los trabajadores sobre su organización.
• Clima organizacional	Percepción del entorno físico y de la convivencia entre los trabajadores de una organización.
• Normas	Reglas y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas dentro de la organización.
• Símbolos	Conjunto de ritos, tradiciones, iconos u objetos característicos de una organización.
• Filosofía	Políticas de la organización sobre cómo se debe tratar a los empleados, clientes y manejar los productos y/o servicios.
• Prevención frente al COVID-19	Conjunto de medidas de prevención primaria y secundaria implementadas para contrarrestar el COVID-19 en la organización.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Fuente: Elaboración propia.

Validación: La validación del instrumento se realizó mediante juicio de expertos, entre los cuales participaron siete profesionales de las ciencias administrativas y disciplinas afines, y tres de las ciencias de la salud. El grupo incluyó docentes expertos en el área laboral, en la prevención en salud y en la elaboración de escalas de actitudes. La selección de los jueces se realizó con base en tres criterios fundamentales: Contar con un número de colegiatura profesional, poseer un nivel académico de posgrado y estar inscrito en el Registro Nacional de Grados y Títulos de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). En un principio, el test constaba de 36 ítems, que luego se redujeron a 30 tras considerar las sugerencias y recomendaciones de los jueces. Durante el proceso de validación, cada juez evaluó la claridad y la pertinencia de cada ítem. Respecto a la pertinencia, esta fue evaluada en base a tres categorías: Esencial/Útil pero no esencial/No esencial. Posteriormente, se aplicó el Índice de Validez de Contenido (IVC) de Lawshe⁽³⁸⁾ (ecuación 1) a cada ítem, con lo cual se pudo determinar cuáles ítems debían ser incluidos.

Ecuación 1. Índice de validez de contenido

$$IVC = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

Fuente: Lawshe.⁽³⁸⁾

Donde:

IVC: Índice de validez de contenido.

n_e : Número de expertos que consideran que el ítem es esencial.

N : Número total de expertos.

Considerando que el IVC de los 30 ítems fue de 1,00 en 28 de ellos y de 0,80 en los ítems 17 y 20 (tabla 5), y teniendo en cuenta que el valor mínimo aceptable para cada ítem, con la participación de diez jueces, es 0,62 según Lawshe,⁽³⁸⁾ se confirmó la inclusión de la totalidad de ítems propuestos.

Tabla 5. Ítems del Test de Cultura Organizacional en Tiempos de COVID-19 y sus respectivos IVC

Dimensión	Nº	Ítem	n_e	IVC
Valores	1	Los trabajadores conocen y comprenden los “valores institucionales” de la empresa.	10	1,00
	2	Los miembros de esta empresa están muy comprometidos con su	10	1,00



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

		trabajo.		
	3	Los miembros de esta empresa cumplen con sus tareas dentro de los plazos establecidos.	10	1,00
	4	Cuando hay que tomar una decisión y no hay ningún tipo de procedimiento establecido, busco la mejor solución.	10	1,00
Creencias	5	El trabajar para esta empresa representa una oportunidad para mi desarrollo profesional.	10	1,00
	6	El salario que recibo es el adecuado para el tipo de trabajo que realizo.	10	1,00
	7	La empresa me ofrece las capacitaciones necesarias para mi buen desempeño.	10	1,00
	8	Los procesos que se desarrollan en el área/departamento donde laboro están debidamente organizados.	10	1,00
Clima organizacional	9	El área donde laboro ofrece las comodidades necesarias para trabajar (adecuada iluminación, ventilación, ambiente seguro, adecuado mobiliario y herramientas de trabajo).	10	1,00
	10	La cooperación entre trabajadores es una práctica que está presente en las diferentes áreas/departamentos de la empresa.	10	1,00
	11	Los trabajadores se sienten muy motivados por los jefes/propietarios de la empresa.	10	1,00
	12	El respeto es una práctica que se da en los diferentes niveles de la organización.	10	1,00
Normas	13	Los trabajadores de la empresa cumplen con los horarios de entrada y salida.	10	1,00
	14	Los trabajadores cumplen con la presentación personal que exige su puesto de trabajo.	10	1,00
	15	La empresa siempre sanciona el incumplimiento de una regla o norma de conducta.	10	1,00
	16	El personal de la empresa tiene en claro cuáles son los procedimientos a seguir en la atención de clientes y proveedores.	10	1,00



Símbolos	17	La empresa acostumbra a desarrollar reuniones de integración en fechas especiales (aniversario de la empresa, día del trabajador, navidad, etc.).	9	0,80
	18	La empresa suele reconocer el buen desempeño de sus trabajadores, mediante: Felicitaciones públicas, condecoraciones, otorgamiento de incentivos, entre otros.	10	1,00
	19	Los trabajadores comprenden el significado de la marca de la empresa (nombre de marca, logotipo, slogan, etc.).	10	1,00
	20	El prestigio de mi centro laboral me hace sentir orgulloso (a) de pertenecer al mismo.	9	0,80
Filosofía	21	Los trabajadores conocen y comprenden la “misión y visión” de la empresa.	10	1,00
	22	Al existir una vacante laboral, la empresa considera primero a sus trabajadores para ocupar dicho puesto antes de realizar una convocatoria externa.	10	1,00
	23	Los trabajadores de la empresa se interesan por comprender y atender las necesidades específicas de cada cliente.	10	1,00
	24	Los empleados comprenden que es importante entregar a los clientes productos/servicios adecuadamente desarrollados y dentro de los plazos establecidos.	10	1,00
Prevención frente al COVID-19	25	En la empresa se utilizan de forma adecuada y permanente los procedimientos para prevenir el COVID-19 (desinfección de clientes/personal/entorno de trabajo; control del distanciamiento de entre individuos, entre otros).	10	1,00
	26	La empresa se preocupa por suministrar a sus trabajadores las herramientas necesarias para prevenir el COVID-19 (mascarillas, protector facial, alcohol, etc.).	10	1,00
	27	Los empleados utilizan de forma adecuada y permanentemente las herramientas necesarias para prevenir el COVID-19 (mascarillas, protector facial, alcohol, etc.).	10	1,00
	28	Considero que es importante el estar vacunado contra el COVID-19.	10	1,00



29	Conozco los signos y síntomas que me permiten sospechar sobre un posible caso de COVID-19.	10	1,00
30	De tener la sospecha de haber contraído el COVID-19, considero que es muy importante buscar que se me realice inmediatamente una prueba de descarte.	10	1,00

n_e : Número de expertos que consideran que el ítem es esencial.

IVC: Índice de validez de contenido.

Fuente: Elaboración propia.

Confiabilidad: Su determinación se realizó mediante el análisis de consistencia interna, aplicando el coeficiente *Alfa* de *Cronbach*, utilizando el programa *SPSS* versión 25, en una muestra de 27 trabajadores, conformada por 16 varones (59,26 %) y 11 mujeres (40,74 %), pertenecientes a una institución privada que no presta servicios de salud.

La tabla 6 muestra que el índice general de la escala total es de 0,916, lo que indica una confiabilidad muy alta del instrumento, según la interpretación de la escala de Ruiz Bolívar.⁽³⁹⁾ Asimismo, los índices de las dimensiones varían entre 0,752 y 0,632, indicando una confiabilidad alta en cada una de ellas.

Tabla 6. Estimación de la confiabilidad del Test de Cultura Organizacional en Tiempos de COVID-19

Confiabilidad	<i>Cronbach</i>
• Escala Total	0,916
• Valores	0,660
• Creencias	0,720
• Clima organizacional	0,687
• Normas	0,632
• Símbolos	0,752
• Filosofía	0,649
• Prevención frente al COVID-19	0,728

Fuente: Elaboración propia.

Escala empleada en el instrumento: *Likert* de 5 puntos.

b) El Test de Satisfacción Laboral SL-ARG



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

El instrumento fue desarrollado en 2013 y actualizado en 2017 por Ruiz Gómez y otros,⁽²⁰⁾ tiene como objetivo medir la actitud de los empleados en relación con su puesto de trabajo. Puede ser empleado en instituciones públicas o privadas en general. Está conformado por 43 ítems que abordan siete dimensiones (condiciones de trabajo, remuneraciones y beneficios laborales, supervisión, relaciones humanas, desarrollo, comunicación y puesto de trabajo). Emplea una escala *Likert* de cinco puntos. La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de seis expertos. La confiabilidad, según el coeficiente *Alfa* de *Cronbach*, es de 0,878, lo que indica una confiabilidad muy alta.

Procedimientos y análisis estadístico

Como parte de los procedimientos de investigación, se buscó la aprobación del proyecto por parte de la Coordinación Académica de la Escuela de Posgrado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte (UPN) - Trujillo, así como de la empresa donde se llevaría a cabo el estudio. Tras obtener ambas aprobaciones, se procedió con la aplicación de los instrumentos. Los datos recopilados se organizaron en tablas mediante *Microsoft Excel* 2016.

En el análisis estadístico, se utilizó el software *IBM SPSS* versión 25. Se realizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos a través de tablas de frecuencia. Además, se aplicó la prueba de normalidad para determinar si los datos de cada variable seguían o no una distribución normal. Finalmente, se utilizó la prueba de correlación *Rho* de *Spearman* para analizar la relación entre las variables, considerando un nivel de significancia estadística del 5 % ($p < 0,05$).

Directrices éticas

Este estudio se llevó a cabo en estricto cumplimiento de las directrices del Código de Ética para la Investigación Científica de la UPN, conforme a la Resolución Rectoral N° 084-2022-UPN y su posterior actualización, la Resolución Rectoral N° 001-2023-UPN. Se garantizó la confidencialidad de la información de cada unidad de estudio y de la empresa involucrada. Estas normativas guiaron cada etapa del proceso, desde la recolección de datos hasta su análisis, asegurando un enfoque ético y responsable en la investigación.

Resultados

La tabla 7 presenta los diversos niveles de las variables de estudio, observándose que el nivel alto predomina en la variable COT-C19 (59,26 %), así como en todas sus dimensiones (entre el 44,44 y el 70,37 %), a



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

excepción de la dimensión de prevención frente al COVID-19, en la cual destaca el nivel excelente (55,56 %). De igual modo, se presentan los niveles de la variable SL, con un predominio del nivel alto (51,85 %).

Tabla 7. Niveles de COT-C19 y de SL

Niveles (%)	Deficiente	Bajo	Medio	Alto	Excelente	TOTAL
• COT-C19	0,00	0,00	7,41	59,26	33,33	100,00
• Valores	0,00	3,70	14,81	66,67	14,81	100,00
• Creencias	0,00	3,70	22,22	62,96	11,11	100,00
• Clima organizacional	0,00	3,70	11,11	66,67	18,52	100,00
• Normas	0,00	0,00	14,81	70,37	14,81	100,00
• Símbolos	0,00	7,41	11,11	44,44	37,04	100,00
• Filosofía	0,00	0,00	22,22	48,15	29,63	100,00
• Prevención frente al COVID-19	0,00	0,00	7,41	37,04	55,56	100,00
• SL	0,00	0,00	11,11	51,85	37,04	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la distribución de los datos, se realizó la prueba de normalidad de *Shapiro-Wilk* en las variables COT-C19 y SL; los resultados mostraron estadísticos de 0,753 y 0,782 respectivamente, con 27 grados de libertad en cada caso. En ambas variables, el nivel de significancia (Sig.) fue de 0,000, lo cual es menor al margen de error de 0,05. Esto indica que los datos no siguen una distribución normal. Por ello, se optó por utilizar la prueba de correlación *Rho* de *Spearman* para el análisis posterior.

De acuerdo con la tabla 8, la COT-C19 tiene relación positiva alta ($\rho = 0,855$) y significativa ($p = 0,000 < 0,05$) con la SL. Además, se evidencia que las dimensiones de símbolos y filosofía tienen relación positiva alta (entre $\rho = 0,708$ y $0,790$) y significativa ($p < 0,05$) con la SL, mientras que las dimensiones de valores, creencias, clima organizacional, normas y prevención frente al COVID-19 tienen relación positiva moderada (entre $\rho = 0,466$ y $0,688$) y significativa ($p < 0,05$) con la SL.

Tabla 8. Resultado de las correlaciones

Correlación	Sig. (bilateral)	Coefficiente de
-------------	------------------	-----------------



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

			correlación (ρ)
COT-C19	SL	0,000	0,855**
Valores	SL	0,014	0,467*
Creencias	SL	0,000	0,688**
Clima organizacional	SL	0,002	0,579**
Normas	SL	0,014	0,466*
Símbolos	SL	0,000	0,708**
Filosofía	SL	0,000	0,790**
Prevención frente al COVID-19	SL	0,000	0,644**

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Respecto a la relación entre variables, el estudio determinó que la COT-C19 tiene relación positiva alta ($\rho = 0,855$) con la SL. En comparación, la investigación de Pedroza San Miguel y otros,⁽⁴⁰⁾ mostró que la CO tiene relación positiva alta ($\rho = 0,911$) con la SL. Por otro lado, mediante la correlación de *Pearson* (r), Serinkan y Kiziloglu⁽³⁴⁾ determinaron que la CO tiene relación positiva moderada ($r = 0,472$) con la SL; asimismo, Díaz Tinoco y otros⁽³⁵⁾ determinaron que la CO tiene relación positiva baja ($r = 0,375$) con la SL. Estos resultados, obtenidos mediante enfoques correlacionales distintos como los de *Spearman* y *Pearson*, refieren que la CO tiende a mantener una relación positiva con la SL, independientemente de que la CO incluya o no a la prevención frente al COVID-19 entre sus dimensiones.

Respecto a la relación entre las dimensiones de la CO y la variable SL, se observó lo siguiente:

1. La dimensión valores tiene relación positiva moderada ($\rho = 0,467$) con la SL. En comparación, el estudio de Gorenak y otros⁽⁴¹⁾ mostró que seis valores organizacionales promovidos tienen relación entre positiva muy baja ($\rho = 0,132$) y positiva baja ($\rho = 0,310$) con la SL. Tales resultados sugieren que los valores organizacionales tienden a mantener una relación positiva con la SL.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

2. La dimensión creencias tiene relación positiva moderada ($\rho = 0,688$) con la SL. Por otra parte, el estudio de Capone y otros⁽³⁰⁾ mostró que las creencias de eficacia colectiva tienen relación positiva moderada ($\rho = 0,310$) con la SL. Estos resultados sugieren que las creencias organizacionales tienden a mantener una relación positiva con la SL.
3. La dimensión clima organizacional tiene relación positiva moderada ($\rho = 0,579$) con la SL. En comparación, el estudio de Del Ángel-Salazar y otros⁽⁴²⁾ mostró que el clima organizacional tienen relación positiva baja ($\rho = 0,205$) con la SL. Tales resultados sugieren que el clima organizacional tiende a mantener una relación positiva con la SL.
4. La dimensión normas tiene relación positiva moderada ($\rho = 0,466$) con la SL. De otra parte, el estudio de Queimado y otros⁽⁴³⁾ mostró que las reglas de la organización tienen relación positiva alta ($r = 0,70$) con la SL. Estos resultados sugieren que las normas/reglas organizacionales tienden a mantener una relación positiva con la SL.
5. La dimensión símbolos tiene relación positiva alta ($\rho = 0,708$) con la SL. A partir de este resultado y de la investigación realizada por Estrada Aráoz y Gallegos Ramos,⁽²¹⁾ la cual mostró que la SL tiene relación positiva moderada ($\rho = 0,539$) con el compromiso organizacional, surge la posibilidad de postular que los símbolos organizacionales guardan relación con el compromiso organizacional. Esta conjetura encuentra cierto respaldo en el estudio de Alves y otros,⁽⁴⁴⁾ el cual mostró que la marca empleadora (como un símbolo) tiene relación positiva alta ($\rho = 0,776$) con el compromiso organizacional afectivo.
6. La dimensión filosofía tiene relación positiva alta ($\rho = 0,790$) con la SL. En comparación, el estudio de Khan y otros⁽⁴⁵⁾ mostró que la cultura de aprendizaje organizacional (como filosofía) tiene una relación positiva moderada ($r = 0,475$) con la SL. Tales resultados sugieren que los aspectos filosóficos de la organización tienden a mantener una relación positiva con la SL.
7. La dimensión prevención frente al COVID-19 tiene relación positiva moderada ($\rho = 0,644$) con la SL. Por otro lado, la investigación de Bektas y otros⁽²⁹⁾ mostró que la percepción de seguridad laboral tiene una relación positiva moderada ($r = 0,656$) con la SL. Estos resultados sugieren que los aspectos relacionados con la seguridad y el bienestar del trabajador tienden a mantener una relación positiva en la SL.

Conclusiones

1. En la medida en que aumentan los niveles de la COT-C19, también aumentan los niveles de la SL, y viceversa.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

2. En la medida en que aumentan de forma independiente las dimensiones de la COT-C19, también aumentan los niveles de la SL, y viceversa.
3. La CO no debe considerarse solo como un conjunto de elementos compartidos entre los integrantes de la organización, sino como un factor estratégico clave que permite a la dirección trabajar conjuntamente con sus colaboradores en la adaptación a los cambios del entorno, como los generados durante la pandemia de COVID-19. Esto facilita que la organización esté alineada de manera efectiva con sus objetivos, fortalezca su capacidad de respuesta ante desafíos externos y mejore su competitividad.

Limitaciones

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra la no participación del 10,00 % de la población diana, debido a que esta presentaba características incluidas en los criterios de exclusión. Asimismo, el tamaño reducido de la muestra, limitada a un único sector económico, restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otras organizaciones. Por otro lado, las estrictas medidas de distanciamiento social implementadas durante la pandemia representaron una barrera para acceder a organizaciones con una mayor población. Finalmente, el diseño transversal del estudio impide identificar tendencias con el paso del tiempo. Para validar estos hallazgos en otros contextos, se recomienda realizar estudios adicionales con poblaciones más amplias que incluyan la participación de diversos sectores económicos.

Recomendaciones

Sería de interés desarrollar investigaciones longitudinales que permitan analizar posibles cambios en la relación entre la COT-C19 y la SL a lo largo del tiempo.

Implicaciones para la práctica

1. La adaptación de la CO en contextos de crisis, como la pandemia de COVID-19, constituye un factor estratégico clave para promover la SL y la productividad organizacional.
2. El fortalecimiento de cada uno de los componentes de la CO contribuye de manera independiente a la mejora de los niveles de SL. Por ello, es fundamental implementar evaluaciones periódicas que permitan identificar oportunidades de mejora en estos y diseñar intervenciones específicas para potenciar su impacto en la SL.
3. La implementación adecuada de las medidas de prevención frente al COVID-19 en el contexto de la pandemia resulta esencial para reducir el riesgo de contagio, mejorar la percepción de seguridad entre los colaboradores y, como consecuencia, promover la SL.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Referencias bibliográficas

1. Suárez Campas MS, Álvarez Medina MT, Vásquez Torres MdC. La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*. 2020;(40):145-56. DOI: <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>
2. Pedraza Melo NA. Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 2020;10(20):e051. DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
3. Reyes Hernández J. Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*. 2021 [acceso 22/02/2024];9(3):808-30. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lang=es
4. The Price Waterhouse Change Integration Team. *The Paradox Principles: How High-Performance Companies Manage Chaos, Complexity, and Contradiction to Achieve Superior Results*. Chicago: Irwin Professional Publishing; 1996. (material impreso)
5. Olmos Torres MC, Socha Fandiño K. Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. Chía: Universidad de La Sabana. 2006 [acceso 21/07/2024]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10818/1838>
6. Camarelles Guillem F. La prevención y la promoción de la salud en tiempos de cambio. *Atención Primaria*. 2020;52(Suppl 2):1-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2020.09.006>
7. Segura del Pozo J. Salud pública, atención primaria y salud comunitaria: tres ramas del mismo árbol. *Gaceta Sanitaria*. 2021;35(2):107-8. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.07.004>
8. Ypanaque Ancajima JE, Gamboa Moran R. Búsqueda comunitaria focalizada y activa de la covid-19: una estrategia preventiva de salud. *Revista Médica Electrónica*. 2021 [acceso 28/02/2024];43(2):3294-6. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242021000203294&lang=es
9. Soares e Silva J, Batista de Carvalho AR, Carvalho Santos Leite HD, Neves de Oliveira EM. Reflexiones sobre los riesgos ocupacionales en trabajadores de salud en tiempos pandémicos por COVID-19. *Revista Cubana de Enfermería*. 2020 [acceso 23/02/2024];36(2):e3738. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192020000200023
10. Raraz-Vidal JG, Allpas-Gomez HL, Torres-Salome FK, Cabrera-Patiño WM, Alcántara-Leyva LM, Ramos-Gómez RP, *et al.* Condiciones laborales y equipos de protección personal contra el Covid-19 en personal de salud, Lima-Perú. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*. 2021;21(2):335-45. DOI: <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3608>



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

11. Agún JJ, Aguilar R. Reconocimiento de la COVID-19 como enfermedad profesional y su repercusión en diferentes colectivos profesionales. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales. 2021;24(3):304-9. DOI: <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2021.24.03.07>
12. Gamboa Díaz Y, Lugo Valdés M, García Vargas A, García Pino JÁ, Pérez Salgado I. Una mirada al riesgo laboral multisectorial durante la fase de recuperación del COVID-19 en Cuba. Infodir. 2021 [acceso 10/01/2024];(34):e_911. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000100010#B12
13. Solorzano-Aquino DA, Castillo-Martínez WE, Miñan-Olivos GS, Símpalo-López WD. Gestión de la seguridad y salud en el trabajo frente al Covid-19 en una empresa del sector pesquero peruano. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales. 2021;24(3):240-51. DOI: <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2021.24.03.02>
14. Villarreal-Valera JA. Sinergia educación, prevención, promoción de salud comunitaria desde el paradigma de la sociocultura. Hacia la Promoción de la Salud. 2020;25(2):39-53. DOI: <https://doi.org/10.17151/hpsal.2020.25.2.7>
15. Hellriegel D, Slocum JW. Comportamiento organizacional. 12th ed. México, D.F.: Cengage Learning; 2009. (material impreso)
16. Alvarado Jourde NA. ¿Por qué es clave la transformación cultural de las empresas? BBVA. 2018 [acceso 28/02/2024]. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/innovacion/clave-transformacion-cultural-empresas/>
17. Ramírez Sánchez V, Sandoval Caraveo MdC, Surdez Pérez EG. Diversidad y cultura organizacional en una empresa periodística durante la pandemia covid-19. Revista San Gregorio. 2021;1(48):97-112. DOI: <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i48.1938>
18. González-Caballero J. Una enfermería del trabajo con perspectiva holística. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales. 2021;24(2):175-84. DOI: <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2021.24.02.08>
19. Schein EH. La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janas Editores S.A.; 1988. (material impreso)
20. Ruiz Gómez A, Zavaleta Flores M, Ruiz Gómez P. Test de clima laboral CL-RG. Nuevo Chimbote: Universidad César Vallejo; 2017. (material impreso)
21. Estrada Aráoz EG, Gallegos Ramos NA. Satisfacción laboral y compromiso organizacional entre docentes de la Amazonía peruana. Educação & Formação. 2021;6(1):e3854. DOI: <https://doi.org/10.25053/redufor.v6i1.3854>
22. Porras Cavero MdM, Cabrejos Ramos JC, Vargas Quispe G, Berrocal Villegas S. Gestión educativa y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa República de Chile, Lima. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores. 2021;8(3):1-11. DOI: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2626>



23. Neves Pacheco da Silva CI, Ferreira dos Santos Potra TM. Avaliação da satisfação profissional dos enfermeiros por áreas de prestação de cuidados. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2021;55:e03730. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020013203730>
24. Carvalho S, Carvalho AB, Cunha M. O Compromiso organizacional versus satisfacción laboral en el tercer sector. *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*. 2021;2(spe9):345-51. DOI: <https://doi.org/10.29352/mill029e.25334>
25. Reyes Anacleto A, Salgado Guadarrama JD. Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. 2021;8(spe4):1-12. DOI: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2782>
26. Vesga Rodríguez JJ, García Rubiano M, Forero Aponte C, Aguilar Bustamante MC, Jaramillo JÁ, Quiroz González E, *et al.* Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*. 2020;27(1):52-61. DOI: <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
27. Fierro Moreno E, Ortiz Reyes FA, Montes de Oca López JC. Satisfacción laboral e intercambio de conocimiento en una organización gubernamental pública del estado de México. *Oikos Polis*. 2020 [acceso 17/01/2024];5(2):70-95. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502020000200006&lang=es
28. Berrío-Ríos LV, Osorio-Barreto D, Díaz-Jurado N. Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: un análisis preliminar. *Revista Eleuthera*. 2021;23(2):101-23. DOI: <https://doi.org/10.17151/eleu.2021.23.2.6>
29. Bektas G, Kulalar KS, Unver V. The effect of nurses' occupational safety perceptions on job satisfaction: A research study conducted in Turkey. *Journal of the Pakistan Medical Association*. 2022;72(2):270-4. DOI: <https://doi.org/10.47391/jpma.1612>
30. Capone V, Borrelli R, Marino L, Schettino G. Mental Well-Being and Job Satisfaction of Hospital Physicians during COVID-19: Relationships with Efficacy Beliefs, Organizational Support, and Organizational Non-Technical Skills. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(6):3734. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19063734>
31. Hennicks E, Heyns MM, Rothmann S. Social well-being, job satisfaction, organisational citizenship behaviour and intentions to leave in a utility organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2022;48:a1928. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1928>
32. Montoya-Cáceres P, Bello-Escamilla N, Neira J. Relación entre calidad de vida laboral y satisfacción laboral en el equipo de atención primaria de salud. *Medicina y Seguridad del Trabajo*. 2020;66(261):220-9. DOI: <https://dx.doi.org/10.4321/s0465-546x2020000400004>



33. Shan B, Liu X, Gu A, Zhao R. The Effect of Occupational Health Risk Perception on Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(4):2111. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19042111>
34. Serinkan C, Kiziloglu M. The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction in Higher Education Institutions: The Bishkek Case. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2021;29(2):168-79. DOI: <https://doi.org/10.3311/PPso.15319>
35. Díaz Tinoco A, Merino Lozano AL, Valderrama Rios OG, Nuñez Zarazú L, Cuba Sancho JM. Satisfacción laboral del docente universitario desde la cultura organizacional. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. 2022;6(22):258-64. DOI: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.333>
36. Carrión-Fredes SO, Morales-Rocha JL, Huanca-Frías JO, Serruto-Medina G. Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. *Polo del Conocimiento*. 2021;6(1):1258-71. DOI: <https://doi.org/10.23857/pc.v6i1.2223>
37. García OE, Peley R, Pertúz SO, Pérez KL, Viloria J. Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*. 2020 [acceso 12/12/2024];41(37):40-51. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>
38. Lawshe CH. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*. 1975;28(4):563-75. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
39. Ruiz Bolívar C. Confiabilidad. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Maracaibo; 2011 [acceso 17/02/2024]. Disponible en: <https://www.calameo.com/read/000261962d0b25b8cdc7b>
40. Pedroza San Miguel RD, Cervera Cajo LE, Sánchez Sandoval SP, Quiñones Li AE. Cultura organizacional a través de la gestión educativa en una universidad privada del Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. 2021;5(20):1249-57. DOI: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.274>
41. Gorenak M, Edelheim JR, Brumen B. The influence of organizational values on job satisfaction of employees. *Human Systems Management*. 2020;39(3):329-43. DOI: <https://doi.org/10.3233/HSM-190781>
42. Del Ángel-Salazar EM, Fernández-Acosta CA, Santes-Bastián MC, Fernández-Sánchez H, Zepeta-Hernández D. Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*. 2020;17(3):273-83. DOI: <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
43. Queimado D, Santos J, Oliveira M, Eulália S. Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economía y Gestión de las Organizaciones*. 2019 [acceso 24/02/2024];(9):9-30. Disponible en: <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/5f5d82e5-f36c-4bc8-ad6d-4d4839a37786/content>



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

44. Alves P, Santos V, Reis I, Martinho F, Martinho D, Correia Sampaio M, *et al.* Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. Sustainability. 2020;12(23):9993. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12239993>
45. Khan SUR, Anjam M, Abu Faiz M, Khan F, Khan H. Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. SAGE Open. 2020;10(2):1-9. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>

Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de intereses.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)