

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN COLABORADORES DEPENDIENTES: REVISIÓN APLICADA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Maria Victoria Barco Carrion

20120148

Asesor

Diego Eduardo Prieto Molinari

Lima – Perú

Marzo de 2023

(Hoja en blanco)

**RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB
SATISFACTION IN DEPENDENT EMPLOYEES:
AN APPLIED REVIEW**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO.....	6
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	6
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	7
RESULTADOS.....	9
DISCUSIÓN	15
CONCLUSIONES	18
REFERENCIAS.....	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	9
Tabla 2	10
Tabla 3	11

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	8
----------------	---

Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores dependientes: Revisión aplicada

María Victoria Barco Carrión

20120148@aloe.ulima.edu.pe¹

Universidad de Lima

Resumen: Las empresas que priorizan su cultura organizacional (creencias, valores y conductas) obtienen ventajas competitivas que repercuten positivamente sobre la satisfacción laboral de sus colaboradores, a través de su motivación, competitividad, productividad (Gálvez-Ruíz et al., 2017; Mendoza-Flórez et al., 2021). El objetivo del estudio fue investigar la relación entre ambos constructos en colaboradores dependientes. Para ello, se efectuó una revisión aplicada, siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2020). Las bases de consulta fueron: Web of Science, Scopus y Ebsco. Se seleccionaron diez estudios cuantitativos, trasversales y correlaciones o de regresión múltiple. Los resultados revelan que, existe una relación directa y moderada, como mínimo, entre las variables. Se discute que, la instauración de creencias que estimulan la colaboración, responsabilidad medioambiental, innovación y estrategias de afrontamiento efectivas impactan fuerte y directamente sobre el estado emocional de los colaboradores (Aldrin & Yunanto, 2019; López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020; Park & Doo, 2020; Shahriari et al., 2022). La incongruencia entre cultura actual y preferida tiene efecto inverso y moderado sobre la satisfacción laboral (Endrejat, 2021).

Palabras clave: Cultura organizacional, satisfacción en el trabajo, correlación, bienestar laboral.

Abstract: Companies that prioritize their organizational culture (beliefs, values, behaviours) get competitive advantages which have a positive impact on the job satisfaction of their employees, through their motivation, competitiveness, and productivity (Gálvez-Ruíz et al., 2017; Mendoza-Flórez et al., 2021). The objective of the study was investigating the relationship between both constructs in dependent collaborators. For this, an applied review was carried out, following the guidelines of the PRISMA guide (Page et al., 2020). The databases used were: Web of Science, Scopus and Ebsco. Ten quantitative, cross-sectional and correlational or multiple regression studies were selected. The results show that there is a direct and moderate relationship, at least, between both variables. It is argued, that the establishment of beliefs that encourage teamwork, environmental responsibility, innovation and effective coping strategies have a strong and direct impact on the emotional state of employees (Aldrin & Yunanto, 2019; López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020; Park & Doo, 2020; Shahriari et al., 2022). The incongruity between the current culture and the preferred has an inverse and moderate effect on job satisfaction (Endrejat, 2021).

Keywords: Organizational culture, job satisfaction, correlation, work well-being

Introducción

Descripción del problema

Generar una ventaja competitiva sostenible representa uno de los mayores retos que enfrentan las empresas para ser rentables (Romero et al., 2020). Algunos factores que la propician son, a nivel externo, el prestigio de la empresa en el mercado, la maximización de sus márgenes (Shaulska et al., 2021) o el dominio de las preferencias de sus consumidores (Pereira et al., 2019) y, a nivel interno, la generación y transmisión de conocimientos entre todos sus niveles jerárquicos (Azofra et al., 2017). Por estas razones, es relevante monitorear constantemente las principales fortalezas, debilidades y oportunidades de una organización, a fin de potenciar sus estándares de fabricación, calidad y gestión del capital humano (Porter, 2010; Romero et al., 2020).

En este sentido, un obstáculo interno importante en la dirección empresarial radica en la falta de protagonismo que se brinda a la inversión en

el capital humano, pues si bien, a nivel teórico, muchos directivos la consideran indispensable, en la práctica, pocos ofrecen los recursos necesarios para el desarrollo intelectual y bienestar laboral de sus colaboradores (Molina-Germán et al., 2019; Schultz, 1959). Apostar por el capital intelectual implica crear mecanismos de aprendizaje y motivación, capaces de impulsar la generación de valor dentro de una organización (Azofra et al., 2017; Sepúlveda Rivillas et al., 2022). El conocimiento que no se codifica y sistematiza en elementos replicables (manuales, políticas, capacitaciones, entre otros) no será de gran utilidad para los negocios. Por tal motivo, priorizar la construcción de una cultura organizacional se ha convertido en un eje de impacto económico y social, pues gracias al conjunto de creencias, valores y normas que comparten y difunden los miembros de una organización, se generará un impacto positivo sobre su rendimiento y alcance de los resultados financieros (Azanza et al., 2013; Gálvez-Ruíz et al., 2017; García et al., 2012;

García et al., 2020; Molina-Germán et al., 2019; Vargas & Flores, 2019).

Las principales causas de la falta de inversión en capital humano se dividen en dos: 1) Evolución histórica del concepto “trabajo” y 2) Costos asociados. Con respecto al primer punto, en las sociedades preindustriales, el trabajo era infravalorado y concebido como una actividad exclusiva para satisfacer necesidades básicas. Posteriormente, en las sociedades industriales, la noción de empleo se tradujo en recibir un salario y un estamento (Bordas, 2016). Sin embargo, en este contexto, la ventaja competitiva de las organizaciones se justificaba exclusivamente por pertenecer y mantenerse en ciertos sectores económicos. En la actualidad, no existe evidencia empírica concluyente para determinar si las diferencias de rentabilidades entre empresas se relacionan con su rubro de procedencia o, por el contrario, existen otros factores asociados (García et al., 2012). Con respecto a la segunda causa, Schultz (1959), pionero en el estudio de capital humano, explica que los consumos puros son los costos de actividades netamente recreativas, que no estimulan ninguna capacidad intelectual; mientras que, las inversiones sí potencian las capacidades de las personas. Antiguamente, las empresas evaluaban las inversiones por su retorno a nivel económico; cualquier otro gasto (como educación o formación laboral) era catalogado como consumo. Esta premisa fue debatida y transformada por Schultz, quien invitó a migrar de la noción de consumo a la de inversión en personas a nivel laboral (López, 2012), con la finalidad de tener a profesionales mejor preparados para tomar decisiones en contextos cambiantes.

Es así como, paulatinamente, se migra al enfoque de capital humano (García et al., 2012), dado que, en un entorno económico y productivo, el conocimiento se posiciona como la principal fuente

duradera para la instauración de una ventaja competitiva (Azofra et al., 2017). Así, la cultura de una empresa incide sobre los comportamientos de los colaboradores, ya que los predispone de forma positiva o negativa hacia sus funciones y potencia o mina sus niveles de productividad, creatividad y sentido de pertenencia. A ello se suma el concepto de satisfacción laboral, el cual refiere al nivel de conformidad de colaboradores hacia su trabajo (García et al., 2020; Vargas & Flores, 2019). Diversos estudios relacionan ambas variables como elementos centrales en el logro de los objetivos organizacionales, pues si la percepción de satisfacción es influenciada por una cultura organizacional efectiva (Denison & Mishra, 1993), se produce un efecto favorable sobre la motivación, bienestar y desempeño de los colaboradores (Mendoza- Flórez et al., 2021; Molina-Germán et al., 2019).

Las empresas que trabajan en la formación intelectual y bienestar de su capital humano obtienen mejores resultados financieros que aquellas que no lo priorizan (Bou & Roca, 2012), ya que el conocimiento representa el nuevo núcleo de progreso económico (Zakaria & Hanane, 2021). Desafortunadamente, aunque muchas empresas operan bajo la premisa de cuidar a su fuerza laboral, son pocas las que realmente invierten su tiempo y dinero en el desarrollo de contextos culturales y recursos necesarios para crear ambientes en los que los colaboradores puedan sentirse genuinamente conformes para ejecutar sus roles y alcanzar sus objetivos organizacionales. En consecuencia, la carencia de un grupo humano preparado y satisfecho con su trabajo condicionará de forma negativa al resto de actividades que generan valor en una organización (García et al., 2012; Molina-Germán et al., 2019).

Invertir en ambas variables tiene múltiples beneficios organizacionales: a nivel directivo,

brindar los conocimientos necesarios a los empleados para que estén preparados y satisfechos en su trabajo, lo que genera un alto grado de efectividad organizacional; a nivel operativo, favorece la retención de personal, la productividad laboral y la calidad del servicio y, a nivel financiero, incrementa rentabilidad económica. Por el contrario, las consecuencias de no atender la problemática en mención se traducen en tener colaboradores con altos índices de insatisfacción laboral, rotación de personal y falta de alcance de los objetivos de la empresa. Adicionalmente a ello, se gatillaría la ruptura de la cultura organizacional, a causa de la baja motivación e identidad de los colaboradores con los valores de la empresa (Bou & Roca, 2012; Gálvez-Ruiz et al., 2017; Valero et al., 2021; Vargas & Flores, 2019).

A lo largo de la historia, la forma de concebir a las organizaciones y a sus miembros ha tenido modificaciones sustanciales en función de variables políticas, tecnológicas, social, entre otras, las cuales generan distintos contextos de análisis y hacen particularmente rico el estudio de las organizaciones y el comportamiento de sus colaboradores. Desde un enfoque social, la era postindustrial revela la importancia de tener puestos de trabajo especializados, que estén ocupados por personas capaces de maximizar la información y traducirla en conocimientos. Es así como cobra vital importancia el concepto de factor humano, el cual es un eje de cambio en cultura organizacional, dado que apunta modificar el sistema de creencias y valores de las empresas, basándose en el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores y su calidad de vida en el trabajo (Borjas, 2016).

Sumado a ello, en el contexto político peruano actual existen diversas leyes de protección de los derechos de los trabajadores, por ejemplo; los del Estado se encuentran bajo el D.L. N° 276, mientras que los del sector privado están bajo el D.L.

N° 728. Si bien, existen variaciones entre las leyes, es posible identificar un conjunto de derechos básicos que todo empleador debe cumplir, por ejemplo: derecho a un contrato de trabajo, a fin de evitar el despido injustificado; derecho a no trabajar más de 8 horas diarias o como máximo 48 horas semanales, así como su tiempo de refrigerio; derecho a los descansos remunerados y al trabajo seguro, entre otros (Instituto de Ciencias Hegel, 2021, sección de Derecho Laboral). Sobre el último punto, Martínez-Pérez (2022), en su investigación sobre Medicina del Trabajo en España, manifiesta que construir una cultura colectiva de prevención de los riesgos laborales representa una meta relevante a nivel nacional, pues permite mitigar los daños causados por una inadecuada higiene y seguridad en el trabajo. Según lo expuesto, la relación entre leyes y derechos con la cultura organizacional y satisfacción laboral yace en promover, a nivel de creencias y conductas, el bienestar de los colaboradores y exigir a los empleadores otorgar las condiciones de trabajo adecuadas a sus empleados para que ejecuten sus funciones de manera satisfactoria. Aunque en la práctica, algunos empleadores pueden apearse a estas disposiciones estatales por el mero hecho de un cumplimiento laboral, se distingue una cultura de protección en diversos Estados para que sus trabajadores, independientemente del régimen, tengan condiciones laborales dignas y seguras.

A nivel económico, la pandemia ocasionada por el COVID-19 generó el desempleo de más de 30 millones de personas y la desaceleración económica automática de varios países (Azura et al., 2022). Según estadísticas del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB), en enero de 2020, la tasa de desocupación de la población económicamente activa en Lima Metropolitana fue de 6.3%; mientras que para septiembre del mismo año se reporta en 16.5%, la más alta en la última

década. Afortunadamente, tras las diversas medidas de control sanitario y la reactivación progresiva de diversos sectores industriales, para octubre de 2022, dicha tasa se reportó en 7.2%, niveles mucho más cercanos a los prepandemia (*De la crisis a la oportunidad: el COVID-19 en el mercado laboral de América Latina y el Caribe, s. f.-b*). En este contexto, muchas empresas se enfrentan al reto de crear una nueva cultura que permita a sus colaboradores sentirse cómodos y seguros en sus ambientes de trabajo, pues muchos de ellos vivieron procesos de desvinculación durante la pandemia o tuvieron contacto con personas con dificultad para reinsertarse en el mercado laboral. Ello afecta directamente la satisfacción laboral, pues se ha creado una creencia compartida de inestabilidad laboral que mina la motivación y el desempeño (Gamero & Perez, 2020).

Uno de los principales cambios que trajo la crisis por COVID-19 fue la rápida promoción del teletrabajo para la continuidad y funcionamiento de las compañías (García-Salirrosas, 2020). En junio de 2020, momento cumbre de contagios, entre un 20% y un 40% de empleados en América reportaron acceso a la modalidad de teletrabajo (Azuara et al., 2022). Hoy en día, muchas empresas ofrecen trabajo remoto a sus colaboradores, lo cual se ha convertido en una costumbre adquirida que, progresivamente, ha modificado sus culturas organizacionales. En este contexto, a nivel legal, las herramientas y gastos sobre el teletrabajo siguen en debate. En Perú, los empleadores del sector público y privado promueven el trabajo remoto, siempre y cuando sus colaboradores cuenten con las herramientas realizar las labores fuera del centro de trabajo. En países con regulaciones más exhaustivas (Argentina, Chile, México y España), se presta atención tanto a la habilitación de las herramientas que permitan realizar trabajo a distancia (computadora, pantallas especiales, entre otros), como a los costos asociados

a su usufructo, como internet o servicio técnico (Carrizosa-Prieto, 2022). Conviene mencionar que, la falta de contacto presencial representa una limitante para la construcción de la cultura, comunicación organizacional y supervisión; lo que, a la vez, incide negativamente sobre la percepción de satisfacción de los colaboradores (Usman, 2019). Por tal motivo, dicho autor sugiere reforzar las dimensiones de empoderamiento y trabajo en equipo para instaurar una cultura que propicie la satisfacción en el entorno de trabajo.

Finalmente, a nivel tecnológico, cobra especial interés estudiar cómo la cultura organizacional se mantiene como promotor de intercambio de conocimientos, confianza y colaboración a través de plataformas virtuales. Así, se propone que, el esfuerzo masivo en inversión en tecnología y herramientas colaborativas no representa un aspecto determinante para este objetivo, por el contrario, factores que si favorecen a la interacción entre compañeros son: estilo de liderazgos, creencias organizacionales y características de los colaboradores (Arunprasad et al., 2022). Adicionalmente, estudios recientes ponen en manifiesto que, el teletrabajo no supone una panacea que deba implementarse en cualquier empresa, con la finalidad de reducir la insatisfacción laboral. Existen consecuencias negativas para los colaboradores que, por ejemplo, sufren el traslape de sus roles en el trabajo y hogar, elevando así su nivel de estrés. Incluso, se propone una relación curvilínea entre el teletrabajo y la satisfacción laboral; inicialmente ambas variables interaccionan de forma positiva, cuando los empleados perciben mayor autonomía en el manejo de sus tiempos; luego, la dinámica se estabiliza, hasta que, finalmente, desciende de forma considerable a medida de que se van experimentando mayores niveles de carga laboral y algunas posiciones, por falta de visibilidad,

pierden oportunidades de desarrollo en sus compañías (Guayacán et al., 2022).

Descripción de las variables psicológicas

V1: Cultura Organizacional

Conjunto de cogniciones, valores claves, normas, tradiciones y artefactos que comparten los miembros de una organización y que se enseñan a sus nuevos integrantes como deseables por medio del aprendizaje social. Favorece el engranaje entre los intereses de los empleados y los objetivos de la organización (Azanza et al., 2013; Denison, 1991; García et al., 2020; Molina-Germán et al., 2019; Vargas & Flores, 2019).

El presente reporte reposa su enfoque teórico de la V1 en la propuesta de Denison (1991) y Denison y Mishra (1995), basada en cuatro rasgos de cultura organizacional (Vargas & Flores, 2019): 1) Involucramiento; 2) Adaptabilidad; 3) Consistencia y 4) Misión. Este modelo cuenta con más de cinco décadas de investigación sobre la relación entre cultura y efectividad organizacional. Asimismo, propone que los rasgos involucramiento y adaptabilidad son indicadores de flexibilidad, apertura y responsabilidad y representan fuertes predictores de crecimiento; mientras que, consistencia y misión indican integración y dirección, siendo mejores predictores de rentabilidad (Vargas & Flores, 2019). A través de la interacción entre los cuatro rasgos mencionados, se construye una cultura organizacional efectiva (Denison & Mishra, 1993). A partir de este modelo se desarrolla el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (DOCS), el cual se tradujo y adaptó al español por Bonavia et al. (2009) y se ha aplicado en más de 500 investigaciones empresariales (Vargas & Flores, 2019).

V2: Satisfacción Laboral

Conjunto de sentimientos y respuestas afectivas sobre la percepción hacia el trabajo, que reflejan una actitud generalizada ante la situación

laboral, donde influyen tanto particularidades subjetivas del trabajador y como las características de sus funciones y ambiente laboral (Gálvez-Ruíz et al., 2017; Rojas & Távara, 2017; Vargas & Flores, 2019).

Como marco de referencia para la V2 se cuenta con dos propuestas teóricas bastante antiguas, pero ampliamente difundidas en el contexto organizacional. La primera es la teoría de factores motivacionales y de higiene de Herzberg et al. (1957). Los factores motivacionales pueden producir satisfacción e incrementar la productividad, dado que se relacionan con el éxito, crecimiento y responsabilidad en el trabajo; mientras que los factores de higiene o mantenimiento, cuando no se cumplen, pueden causar insatisfacción y, en consecuencia, los colaboradores pueden manifestar bajo desempeño, problemas de ejecución, faltas injustificadas o conductas inseguras que predicen accidentes laborales (Reyes & Salgado, 2021).

La segunda propuesta teórica fue planteada por Weiss et al. (1967) y define la satisfacción laboral, dividiéndola en trece dimensiones (Vargas & Flores, 2019): 1) Relación con pares de trabajo; 2) Responsabilidad; 3) Percepción de seguridad; 4) Reconocimiento; 5) Supervisión de equipos de trabajo; 6) Deseo de desarrollo organizacional; 7) Respeto a condiciones de trabajo; 8) Ejecución de políticas y prácticas de la compañía; 9) Estatus; 10) Logro percibido; 11) Servicio social; 12) Curiosidad y 13) Percepción de compensación justa. A partir de esta propuesta teórica se construyó el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota, el cual mantiene su vigencia y cuenta con reconocimiento en numerosos países (Vargas & Flores, 2019).

Ambas variables se relacionan en tanto las empresas que apuestan por la construcción de una cultura organizacional efectiva (Denison & Mishra, 1993) obtienen ventajas competitivas, las cuales repercuten de forma positiva sobre la satisfacción de

sus colaboradores, a través de sus actitudes, motivación, competitividad, productividad y potencializa la autonomía y autorrealización del personal (Gálvez-Ruíz et al., 2017; Mendoza- Flórez et al., 2021). En otras palabras, una cultura organizacional que cubre los aspectos necesarios para que sus trabajadores se sientan satisfechos, generará un impacto favorable en sus actitudes y comportamientos en relación con los objetivos del negocio (Molina-Germán et al., 2019).

Según expuesto en los párrafos anteriores, se evidencia cómo ha evolucionado el concepto “trabajo” a largo de los años, debido a factores sociales e industriales. Actualmente, bajo el enfoque de capital humano como ventaja competitiva (García et al., 2012; Reyes & Salgado, 2021), los colaboradores representan el eje central de la organización, dando así vital importancia a conceptos como cultura organizacional y satisfacción laboral. Por ello, la pregunta de investigación planteada es: *¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores dependientes?*

Asimismo, el objetivo del estudio es identificar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores dependientes, a través de la revisión bibliográfica de estudios precedentes sobre ambas variables.

Material y método

Criterios de elegibilidad

A continuación, se detallarán los criterios de inclusión y exclusión empleados para la elegibilidad de los artículos que serán analizados.

Criterios de inclusión

Para el presente estudio fueron seleccionadas las investigaciones que cumplieron con los siguientes criterios: a) Acceso a través de las bases de datos Web of Science, Scopus y Ebsco, debido a su gran demanda a nivel internacional por

sus rigurosos criterios de calidad; b) Rango de publicación entre 2017 y 2023, con la finalidad de comparar los resultados de estudios de mayor vigencia en el rubro de la psicología organizacional; c) Estudios publicados a nivel internacional, ya que el objetivo de investigación del presente reporte es estudiar la relación cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores dependientes, sin discriminar su lugar de procedencia; d) Estudios cuantitativos y con instrumento de medición, pues garantizan un método estructurado en la recolección, procesamiento y análisis de datos para obtener resultados confiables (Sánchez, 2019); e) Estudios de población adulta y empleada en empresas de diversos rubros durante el proceso de investigación.

Criterios de exclusión

Aunado al incumplimiento de los criterios de inclusión previamente mencionados, como criterios de exclusión de artículos se tomó en consideración: a) estudios cualitativos, a fin de evitar el análisis de descripciones narrativas, sin herramientas de medición y sin datos estadísticos comparables (Pino et al., 2014; Sánchez, 2019); b) revisiones sistemáticas o metaanálisis, por el alto grado de subjetividad que proporciona el investigador (Botella & Zamora, 2017) y porque sus resultados son un resumen de varias investigaciones, lo que podría distorsionar los resultados de la presente investigación, al incluir hallazgos que no corresponden a los criterios de búsqueda c) estudios sin datos concluyentes o abstracts, presentaciones a congresos, capítulos de libros, tesis, revistas de divulgación, manuales y posters académicos, pues para el análisis del presente reporte es imperativo contar con criterios mínimos de contenido para asegurar la calidad de la información, en función de los criterios de inclusión seleccionados. Por ello, solo se considerarán artículos científicos que tengan: población adulta con vínculo laboral con su empleador durante la investigación, diseño

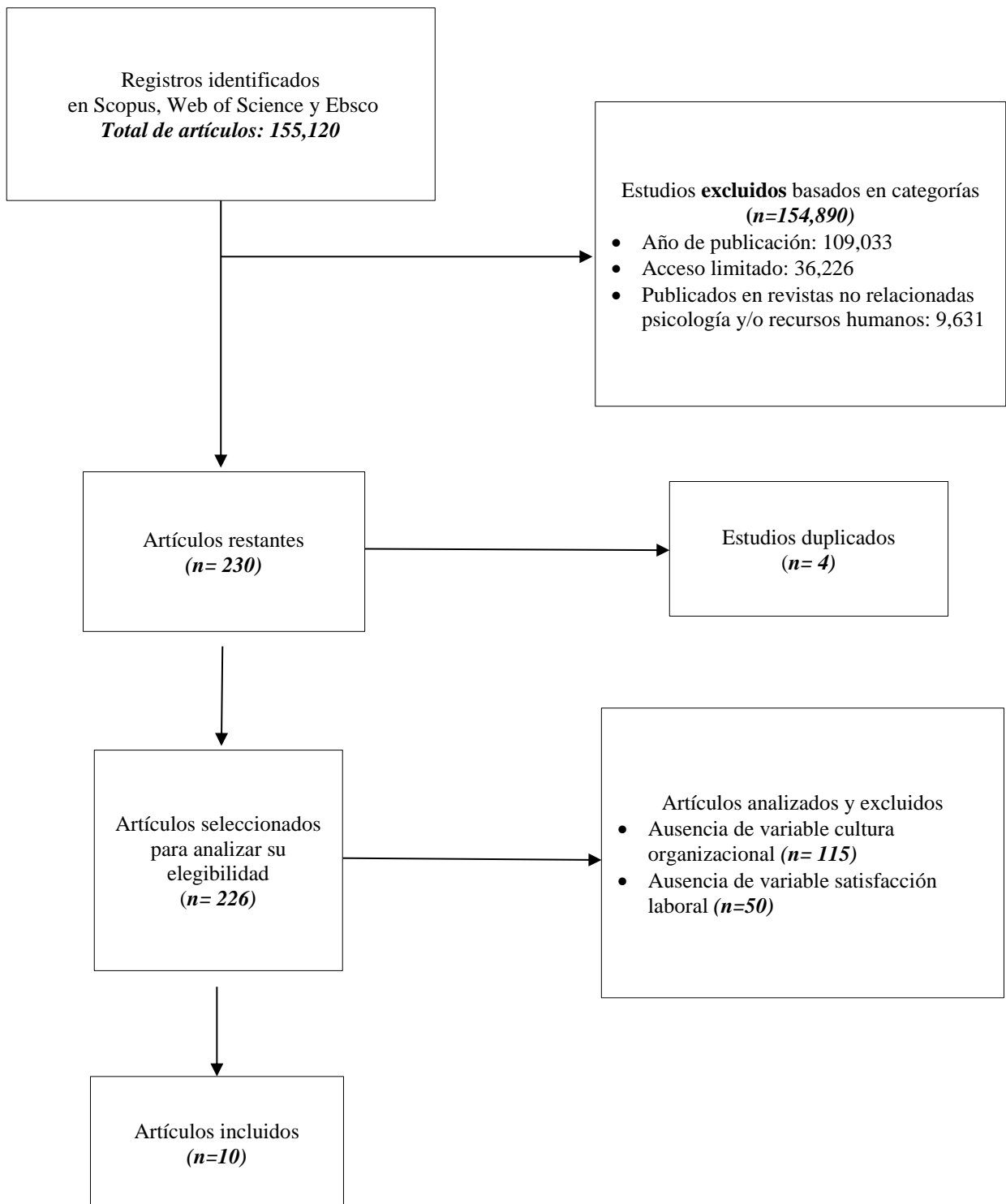
correlacional o de regresiones múltiples, resultados cuantitativos expresados en tablas estadísticas y discusión (Pino et al., 2014); d) Artículos que provengan de revistas no relacionadas a la disciplina psicológica.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda se realizó entre diciembre de 2022 y enero de 2023, en las bases de datos electrónicas: Scopus, Web of Science y Ebsco. Se emplearon las siguientes palabras clave, previamente validadas en los tesauros de la UNESCO y APA PsycNet: cultura organizacional, satisfacción laboral, organizational culture y job satisfaction. Dichas palabras se combinaron de la siguiente manera: cultura organizacional/satisfacción laboral; organizational culture/cultura organizacional/job satisfaction/satisfacción laboral. La búsqueda se realizó con la siguiente combinación de palabras claves con operadores booleanos para generar la estrategia expuesta a continuación: ("Organizational Culture" OR "Cultura Organizacional") AND ("Job Satisfaction" OR "Satisfaccion Laboral") y se obtuvo 155,120 resultados. El proceso de búsqueda sistemática se realizó en base a los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2021) y arrojó un total de 226 referencias, consideran que fueran: artículos completos, de acceso abierto, de temas de psicología y/o recursos humanos, publicadas en revistas científica. Finalmente, se seleccionaron 10 artículos que cumplen con los criterios de inclusión y exclusión.

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de los artículos



Resultados

Tabla 1

Investigaciones seleccionadas

Autor	Año	Título de artículo	País de origen	Modelo teórico que aborda Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral	N
Cronley y Kim	2017	Intentions to turnover. Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army	Estados Unidos	Modelo de Cultura Organizacional de Glaser et al. (1987) Modelo de Satisfacción Laboral de Koeske et al. (1994)	250
Zerella et al.	2017	The influence of office layout features on employee perception of organizational culture	Australia	Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999) Modelo de características laborales de Hackman y Oldham (1975)	202
López-Martin y Topa	2019	Organizational Culture and Job Demands and Resources: Their Impact on Employees' Wellbeing in a Multivariate Multilevel Model	España	Modelo Espacial de Criterios de Efectividad de Quinn y Rohrbaugh (1983) Satisfacción Laboral Afectiva de Thompson (2012)	1599
Aldrin y Yunanto	2019	Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour	Indonesia	Modelo de Cultura Organizacional y Liderazgo de Schein (1988) Indicadores de Satisfacción Laboral de Hasibuan (2011)	232
Marcos et al.	2020	The Influence of Work Resources, Demands, and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviours of Spanish Police Officers.	España	Modelo Espacial de Criterios de Efectividad de Quinn y Rohrbaugh (1983) Satisfacción Laboral Afectiva de Thompson (2012)	182
Park y Doo	2020	The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction	Corea del Sur	Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999) Modelo de Satisfacción Laboral por Weiss et al. (1967)	230
Endrejat	2021	When to challenge employees' comfort zones? The interplay between culture fit, innovation culture and supervisors' intellectual stimulation	Alemania	Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999) Modelo de Satisfacción laboral y bienestar subjetivo en el trabajo de Judge y Klinger (2008)	135
Shahriari et al.	2022	The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction.	Irán	Teoría de la cultura organizacional y la efectividad de Denison y Mishra (1995). Bienestar psicológico y la satisfacción laboral como predictores de desempeño laboral de Wright y Cropanzano (2000).	201

(continúa)

(continuación)

Autor	Año	Título de artículo	País de origen	Modelo teórico que aborda Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral	N
Xiong et al.	2022	Growth Culture and Public Hospital Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction and Person–Organization Fit.	China	Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999) Teoría de la Satisfacción Laboral de Kalleberg (1977)	513
Bindra y Kapoor	2022	The Impact of Organizational Justice on Work Satisfaction during the Covid-19 Pandemic in India: Evaluating the Mediating Effects of Organizational Culture and Citizenship Behaviour	India	Modelo de Cultura Organizacional y Liderazgo de Schein (1988) y Modelo de Satisfacción en el trabajo de Murphy (2002)	403

Tabla 2

Análisis de instrumentos

Autor	Instrumento Cultura Organizacional	Instrumento Satisfacción Laboral	Confiabilidad y/o validez de instrumentos
Cronley y Kim	Organization Culture Survey (OCS) por Glaser et al. (1987)	The Job Satisfaction Scale (JSS) por Koeske et al. (1994)	OCS ($\alpha=.96$) JSS ($\alpha=.91$)
Zerella et al.	Ítems de cultura tipo clan de Organizational Climate Measure (OCM) por Patterson et al., (2005)	Ítems de Satisfacción Laboral del Cuestionario de Yang et al., (2009).	OCM por sub-escalas: integración, participación, apoyo del supervisor y capacitación y bienestar ($\alpha > .70$); autonomía ($\alpha=.67$) Satisfacción Laboral ($\alpha=.83$)
López-Martin y Topa	FOCUS 93 Questionnaire versión en español por Gonzales- Roma et al., (1995)	The brief index of affective job satisfaction (BIAJS) de Thompson (2012)	FOCUS 93 por escala fue: Soporte ($\alpha=.84$), Innovación ($\alpha=.86$), Reglas ($\alpha=.87$) y Objetivos ($\alpha=.66$) BIAJS ($\alpha=.88$)
Aldrin y Yunanto	Organization Culture Scale basada en Schein (2005)	Job Satisfaction Scale de Hasibuan (2011)	Organizational Culture ($\alpha=.90$) Job Satisfaction ($\alpha=.89$)
Marcos et al.	FOCUS 93 Questionnaire versión en español por Gonzales- Roma et al., (1995)	Brief Index of Affective Job Satisfaction de Phua y Thompson (2012).	FOCUS 93 por escala fue: Soporte ($\alpha=.84$), Innovación ($\alpha=.86$), Reglas ($\alpha=.87$) y Objetivos ($\alpha=.66$) Satisfacción Laboral ($\alpha=.86$)
Park y Doo	Ítems de Organizational Culture por Park y Doo (2020)	Minnesota Satisfaction Questionnaire Items (MSQ) por Weiss et al., (1967)	Organizational Culture ($\alpha=.81$) MSQ ($\alpha=.83$)
Endrejat	Organizational Culture Assessment inventory (OCAI) por Cameron y Quinn (2006)	Job Satisfaction - Seven Items scale por Judge y Klinger (2008)	OCAI no reporta Job Satisfaction ($\alpha=.88$)
Shahriari et al.	Six items' adaptations of Denison y Mishra (1995)	Job Satisfaction items por Wright y Cropanzano (2000)	Organizational Culture ($\alpha=.91$) Job Satisfaction ($\alpha=.85$)
Xiong et al.	Growth organizational culture scale de Zheng et al., (2001)	Job Satisfaction scale de Tsui et al., (1992)	Organizational Culture ($\alpha=.90$) Job Satisfaction ($\alpha=.80$)
Bindra y Kapoor	Cuestionario de Bindra y Kapoor (2022)	Cuestionario de Bindra y Kapoor (2022)	Alfa de Cronbach: No detalla número

Tabla 3*Análisis de principales hallazgos*

Autor	Diseño de estudio	Relación entre Cultura Organizacional (V1) y Satisfacción Laboral (V2)
Cronley y Kim	Regresiones múltiples	$\beta = .62$ $p < .001$
Zerella et al.	Correlacional	$r = .62$ $p < .001$
López-Martin y Topa	Correlacional	$r = .58$ $p < .01$
Aldrin y Yunanto	Regresiones múltiples	$\beta = .59$
Marcos et al.	Correlacional	$r = .46$ $p < .01$
Park y Doo	Correlacional	$r = .43$ $p < .05$
Endrejat	Regresiones múltiples	$\beta = -.35$ $p < .01$
Shahriari et al.	Regresiones múltiples	$\beta = .49$ $p < .001$
Xiong et al.	Regresiones múltiples	$\beta = .49$ $p < .01$
Bindra y Kapoor	Regresiones múltiples	$\beta = .51$ $p < .001$

A continuación, se resumen las principales características y hallazgos de los artículos incluidos en las tablas anteriores. Todos los artículos analizados se publicaron en el periodo entre 2017 y 2023, están redactados en inglés y utilizaron el diseño de investigación de corte trasversal. Como características de las muestras se encuentran varones y mujeres que laboran de forma dependientes en organizaciones de sectores variados (entretenimiento, manufactura, salud, tecnología de la información, Fuerzas Armadas, entre otros).

En cuanto a los enfoques teóricos utilizados para la variable cultura organizacional, siete de ellos lo hicieron a través del enfoque de *efectividad organizacional* (Endrejat, 2021; López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020; Park & Doo, 2020; Shahriari et al., 2022; Xiong et al., 2022; Zerella et al., 2017), el cual se caracteriza por la agrupación de categorías valorativas sobre las cuales los empleados emiten juicios sobre el desempeño de sus

organizaciones (Cameron & Quinn, 2006). Otras dos investigaciones se realizaron por medio del enfoque de *supervivencia organizacional* (Aldrin & Yunanto, 2019; Bindra & Kapoor, 2022), caracterizado por la premisa de que, para poder sobrevivir en el tiempo, la cultura de una organización (supuestos subyacentes y artefactos materiales) debe hacer frente a sus problemas fundamentales (Gómez & Rodríguez, 2001). El artículo restante (Cronley y Kim, 2017) se trabajó desde el enfoque *comunicacional*; basado en la gestión e investigación del flujo de la comunicación dentro de una empresa (Glaser et al., 1987). Con respecto a las herramientas de medición, las subescalas de Autonomía del OCM ($\alpha = .67$) y objetivos de FOCUS 93 ($\alpha = .66$) reportan un índice de consistencia interna bajo (Oviedo & Campos-Arias, 2005). Asimismo, los estudios de Endrejat (2021) y Bindra y Kapoor (2022) no publican la confiabilidad de sus instrumentos; sin embargo, dado que ambos

utilizan modelos de ecuaciones estructurales, se asume que su confiabilidad viene incluida en el cálculo.

Asimismo, los enfoques teóricos utilizados para la variable satisfacción laboral fueron dos: situacional y disposicional. Por un lado, bajo el *enfoque situacional* se obtuvo dos investigaciones (Aldrin & Yunanto, 2019; Zerella et al., 2017) y se relaciona la satisfacción con aspectos externos al individuo, es decir, con variables netamente organizacionales o del entorno (Alonso & Aguilera, 2021). Por otro lado, el *disposicional* se identificó en siete investigaciones (Cronley & Kim, 2017; Endrejat, 2021; López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020; Park & Doo, 2020; Shahriari et al., 2022; Xiong et al., 2022) y centra su atención en los estados mentales y rasgos de personalidad, que predisponen las actitudes y comportamientos de los colaboradores en diversos contextos organizacionales (Pujol-Cols & Dabos, 2018). Conviene mencionar que el estudio de Brinda y Kapoor (2022) no especifica su enfoque teórico para esta variable. Todas las herramientas de medición poseen un índice de consistencia interna alto (entre .80 y .90), salvo el JSS de la investigación de Cronley y Kim (2017); para Oviedo y Campos-Arias (2005) valores superiores a .90 podrían acarrear redundancia o duplicidad en sus ítems. Nuevamente, el estudio de Bindra y Kapoor (2022) no reporta la consistencia interna de su instrumento.

Cronley y Kim (2017) investigaron la relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral e intención de rotación de personal en 250 miembros del comando de área del Ejército de Salvación en Estados Unidos. Los resultados revelan la presencia de una correlación directamente proporcional y fuerte entre cultura organizacional y satisfacción laboral, la cual puede ser afectada de forma indirecta por la variable ubicación del lugar de trabajo. En otros términos, bajas puntuaciones en

la variable cultura organizacional se asocian con una reducción significativa en satisfacción laboral y, por lo tanto, una mayor intención de rotación. Asimismo, los autores enfatizan en la importancia del entorno de trabajo (lugar, ambiente) sobre la instauración de su cultura y sugieren que, realizar modificaciones sutiles sobre las condiciones laborales es una estrategia eficaz para construir una cultura sólida y positiva, la cual tenderá a elevar la percepción de satisfacción en el trabajo.

Zerella et al. (2017) investigaron la asociación entre cultura organizacional y satisfacción laboral, mediada por el diseño y distribución de los ambientes de la oficina en 202 empleados en Australia. Como principales hallazgos se revela una correlación directa entre cultura tipo clan y satisfacción laboral. Asimismo, elementos del diseño de la oficina (igualdad en las estaciones de trabajo, cercanía física y acceso visual) ejercen un impacto positivo y moderado sobre la variable cultura tipo clan, pues favorecen la colaboración, empoderamiento, comunicación y participación de sus miembros, lo cual, finalmente, eleva la satisfacción de los colaboradores, promoviendo espacios de interacción social.

El estudio de López-Martín y Topa (2019) se enfocó en explorar el impacto de las demandas y recursos laborales y personales y la cultura organizacional sobre la satisfacción y la salud de los trabajadores. La muestra se compuso de 1599 trabajadores de pequeñas y medianas empresas españolas. Los resultados reflejan que las dimensiones de la cultura organizacional se relacionan diferenciadamente con la satisfacción laboral y salud de los empleados. Así, la dimensión cultural de soporte reporta una correlación directa y fuerte con la variable satisfacción laboral. En otras palabras, las culturas caracterizadas por la participación colectiva de sus miembros, cooperación, confianza mutua y espíritu de equipo

predicen altamente la generación de estados emocionales positivos relacionados a las características del trabajo.

Aldrin y Yunanto (2019) investigaron la relación entre cultura organizacional, comportamiento organizacional ciudadano, satisfacción laboral y liderazgo transformacional en 232 empleados en Indonesia. Los resultados del presente estudio tienen dos tipos de alcance: organizacional y ciudadano. En primer lugar, existe una correlación directa y fuerte entre cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que invita a los directivos de una organización a brindar especial atención a los artefactos, creencias y valores que permiten la creación y transmisión de la personalidad o cultura de una empresa si se desea tener colaboradores emocionalmente satisfechos. Asimismo, el dinamismo entre ambas variables fomentará el deseo de los colaboradores por trascender fuera de las responsabilidades de su rol en el trabajo, lo que se traduce en conductas pro-ciudadanas, tales como: libertad para escoger y apoyo a compañeros que lo necesitan.

Marcos et al. (2020) estudiaron el efecto de los recursos y demandas laborales y cultura organizacional sobre la satisfacción laboral, comportamiento en el trabajo y ciudadanía en 108 varones y 72 mujeres (n=182), de cuerpos policiales en España. Los resultados ponen en manifiesto que, existe una correlación directa y moderada entre un estilo de cultura de tipo flexible y la satisfacción laboral. En este sentido, la promoción de una cultura orientada a la apertura e innovación permite que los colaboradores expandan su repertorio de recursos individuales y laborales; lo que se traduce el desarrollo de estrategias de afrontamiento eficaces para lidiar con las situaciones que producen emociones negativas en el trabajo. No obstante, si bien las exigencias del trabajo y una cultura organizacional flexible tienen una influencia

relativamente importante sobre la satisfacción y el compromiso laboral, los recursos laborales (específicamente apoyo y control) tienen un efecto más significativo sobre estos constructos.

En 2019, Park y Doo llevaron a cabo una investigación sobre las relaciones estructurales entre la cultura organizacional, las prácticas de recursos humanos (RH) y el compromiso y satisfacción laboral en 230 mujeres coreanas gerentes. Los resultados indican que, la cultura organizacional, basada en afiliación, compañerismo, soporte y apertura en la comunicación, tiene un efecto directo y fuerte sobre las prácticas de recursos humanos (gestión y evaluación del desempeño, comunicación, promociones). Además, presenta una correlación directa y moderada sobre la satisfacción laboral. Dicho de otro modo, las prácticas de recursos humanos son un nexo entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Se espera que, los hallazgos de la presente investigación animen a los académicos a prestar más atención a la conexión entre la cultura organizacional y las intervenciones de recursos humanos, a fin de mejorar la satisfacción laboral.

Endrejat (2021) estudio cómo el nivel ajuste persona-organización, mediado a través de una baja cultura empresarial, tiene un efecto negativo sobre la satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional en 135 colaboradores en Alemania. Como característica de la investigación, los empleados describieron su cultura actual y preferida, así como calificaron el comportamiento de sus supervisores. Los resultados revelan que, la discrepancia entre cultura actual y preferida tiene efecto inverso y moderado sobre la satisfacción laboral. Como recomendación, el autor sugiere identificar acciones para garantizar que la cultura actual y la preferida estén alineadas, a fin de generar congruencia en los

comportamientos de los colaboradores y ello eleve su satisfacción laboral.

Shahriari et al. (2022) investigaron el efecto de una cultura organizacional verde sobre el compromiso, mediado a través de la satisfacción laboral, en 201 colaboradores de empresas manufactureras iraníes. Una cultura organizacional verde se caracteriza por la instauración de creencias e iniciativas de capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, reconocimiento y comunicación relacionadas a temas de responsabilidad ambiental. Asimismo, las organizaciones manufactureras y las fábricas pueden desempeñar un papel protagónico en contaminación ambiental, lo cual genera una gran preocupación en los miembros de la comunidad. Los resultados del estudio exponen una correlación directa y moderada entre las variables. En este sentido, la población valora trabajar en organizaciones que cumplan con principios ambientales generales. Además, se concluye que, las empresas de otros rubros pueden aumentar el nivel de satisfacción laboral de sus empleados, desarrollando iniciativas responsables con el medio ambiente, con el fin de implementar una cultura organizacional verde.

Xiong et al. (2022) estudiaron la mediación de la cultura organizacional de crecimiento y la satisfacción laboral sobre el rendimiento y encaje organizacional de un grupo de 513 médicos en China. Los hallazgos revelan una correlación directa y moderada entre cultura organizacional de crecimiento y satisfacción laboral. Esto se traduce en que, instaurar una cultura innovadora, de creatividad, apertura y colaboración representa para los médicos una estrategia eficaz para mejorar su satisfacción laboral. Por lo tanto, los autores recomiendan que los hospitales públicos enfatizen en crear espacios abiertos de comunicación, inclusivos e innovadores. Como principales limitaciones del estudio, se encontró lo siguiente: 1)

el tamaño de la muestra es relativamente pequeño. Se sugiere realizar futuras investigaciones con un mayor tamaño muestral y 2) la cultura organizacional de crecimiento es solo uno de los diversos tipos de cultura; se recomienda ampliar las líneas de investigación para descubrir otros tipos de cultura y su efecto sobre la satisfacción laboral.

Brinda y Kapoor (2022), estudiaron el efecto que ejerce la percepción de justicia en el trabajo sobre la satisfacción laboral, mediada por las variables cultura organizacional y comportamiento ciudadano organizacional, en una población de 403 empleados de una empresa del rubro de tecnología de la información en India, durante la pandemia generada por el Covid-19. Por un lado, en estudios previos, se encontró una relación favorable entre percepción de justicia organizacional y satisfacción laboral; no obstante, los resultados de Brinda y Kapoor relevan una correlación nula entre ambas variables (.07). Por otro lado, conviene recalcar que sí se encontró una correlación directa y fuerte entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral. Si bien, se explica que la satisfacción laboral tiende a disminuir en condiciones de pandemia, las empresas pueden lograr mitigar este efecto a través de una cultura organizacional con fundamentos sólidos. Como recomendación, los autores sugieren ampliar la muestra de estudio a otras ciudades y rubros para enriquecer el análisis de las mencionadas variables.

Los resultados obtenidos a través del análisis de las investigaciones precedentes permiten identificar que existe una correlación directa y moderada, como mínimo, entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral. Además, la mayoría de las investigaciones utiliza la relación entre ambos constructos en una ecuación donde se colocan más variables que arrojan relaciones positivas y fuertes. En otras palabras, la interacción entre cultura organizacional y satisfacción laboral

funciona eje mediador para predecir, por ejemplo: intención de rotación de personal, comportamiento organizacional ciudadano, compromiso organizacional, entre otros. Conviene mencionar que, el estudio de Endrejat (2021), donde se reporta una relación inversa entre las variables, define operacionalmente la variable cultura organizacional a través de la inconsistencia entre cultura percibida y deseada; en tal sentido, dicha incongruencia es la que se relaciona inversamente con la variable satisfacción.

Discusión

La falta de inversión en el factor humano de las organizaciones se remonta a la época de las sociedades preindustriales, en donde el trabajo era infravalorado y concebido como una actividad exclusiva para satisfacer necesidades básicas (Bordas, 2016). Esta concepción fue cuestionada y transformada por Schultz (1959), pionero en el estudio de capital humano, quien invitó a modificar la noción de gasto por la de inversión en personas a nivel laboral (López, 2012). Es así como, paulatinamente, se migra al enfoque de capital humano como fuente de ventaja competitiva (Azofra et al., 2017; García et al., 2012) y se empieza a dar importancia a diversos constructos desde el ámbito de la psicología organizacional. La presente revisión aplicada se enfocó en el estudio de la relación de los constructos cultura organizacional y satisfacción laboral. Históricamente, ambos constructos se han posicionado como elementos centrales en el logro de los objetivos organizacionales por producir un efecto favorable sobre la motivación, bienestar y desempeño de los colaboradores (Mendoza- Flórez et al., 2021; Molina-Germán et al., 2019)

La literatura revisada está de acuerdo en que ambas variables se relacionan de forma directa y moderada, como mínimo, lo que responde a la pregunta de investigación del presente reporte. Esto

se traduce en que cualquier modificación en la instauración las creencias, artefactos materiales y conductas concebidas como deseables en una organización (Azanza et al., 2013; Denison, 1991; García et al., 2020; Molina-Germán et al., 2019; Vargas & Flores, 2019) implicará un cambio moderado sobre la percepción subjetiva de hacia el trabajo (Gálvez-Ruíz et al., 2017; Rojas & Távara, 2017; Vargas & Flores, 2019). Lamentablemente, son todavía pocas las empresas que invierten recursos en la creación contextos culturales para instaurar espacios en los que los colaboradores se sientan genuinamente satisfechos, repercutiendo de forma negativa sobre el resto de las actividades que generan valor en la empresa (García et al., 2012; Molina-Germán et al., 2019).

Son diversos los enfoques que abordan el impacto de la relación entre ambas variables. A nivel social, se considera que el ser humano es un eje activo de cambio (Borjas, 2016) que, a través de su sistema de creencias y valores (Aldrin & Yunanto, 2019; Bindra & Kapoor, 2022) puede hacer frente a los problemas fundamentales de su organización, generando, en consecuencia, estados emocionales positivos hacia el trabajo Gálvez-Ruíz et al., 2017; Rojas & Távara, 2017; Vargas & Flores, 2019). A nivel político, prevenir los riesgos laborales representa un desafío de importancia nacional, pues permite mitigar los daños causados por inadecuadas condiciones de higiene y seguridad en el trabajo (Martínez-Pérez, 2022). En esta línea, Zerella et al. (2017) explican que, la distribución de los ambientes de trabajo, que respete la igualdad y seguridad de los espacios, cercanía física y acceso visual a las personas y señaléticas, media la correlación directa entre cultura tipo clan (colaborativa) y satisfacción laboral.

A nivel económico, tras la crisis generada por el Covid-19, se generó una inmediata desactivación de muchos sectores industriales, lo

que instauró rápidamente una creencia compartida de inestabilidad laboral, que afectó negativamente la percepción de satisfacción de muchas personas (Gamero & Perez, 2020). Al respecto, Bindra y Kapoor (2022) encontraron una correlación directa y fuerte entre cultura organizacional y satisfacción durante el periodo de pandemia, siempre y cuando existan fundamentos culturales ampliamente difundidos por los miembros de una empresa. Asimismo, desde el ámbito legal y tecnológico, se promovió con la rapidez la instauración del teletrabajo en respuesta a las consecuencias del distanciamiento social (Azuara et al., 2022), lo que, según Usman (2019), representó una alerta para muchas culturas organizacionales basadas en rituales y contactos presenciales. Por tal motivo, el autor sugiere reforzar las dimensiones de empoderamiento y trabajo en equipo para instaurar una cultura que propicie la satisfacción en el entorno de trabajo. Conviene mencionar que, si bien, en un inicio, no se abordó la relación de cultura organizacional y satisfacción laboral desde un enfoque ecológico, el estudio de Shahriari et al. (2022) pone en manifiesto que, los colaboradores de empresas manufactureras valoran trabajar en organizaciones que cumplan con principios ambientales generales. En este sentido, las empresas de otros rubros pueden aumentar el nivel de satisfacción laboral de sus empleados, desarrollando iniciativas responsables con el medio ambiente, con el fin de implementar una cultura verde.

La cultura organizacional se abordó desde el enfoque de efectividad organizacional de Denison y Mishra (1995), el cual reconoce que, los atributos de la cultura, los comportamientos de sus directivos y los objetivos empresariales pueden ser vinculados con un conjunto de creencias y supuestos sobre la organización y su ambiente (Gómez & Rodríguez, 2001). Durante el proceso investigativo, se identificó que, el 70% de los reportes comparten el

mismo enfoque (Endrejat, 2021; López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020; Park & Doo, 2020; Shahriari et al., 2022; Xiong et al., 2022; Zerella et al., 2017). Esto se explica debido a que las mencionadas investigaciones se enmarcan completamente en el contexto empresarial, en donde los colaboradores generan categorías valorativas para emitir juicios sobre el desempeño de sus organizaciones (Cameron & Quinn, 2006). En contraste, las investigaciones de Aldrin y Yunanto (2019) y Bindra y Kapoor (2022), perciben la variable cultura desde una perspectiva funcionalista y psicológica propuesta por Schein (1988), reservándola a los supuestos más profundos en la conducta, los cuales se expresan en los niveles observables y medibles. Si bien, ambos enfoques coinciden que la cultura se fundamenta en creencias, artefactos y comportamientos observables, la propuesta de efectividad se contextualiza al 100% en contextos empresariales; mientras el de supervivencia se explica a través de variables psicológicas y antropológicas (Gómez & Rodríguez, 2001).

La variable satisfacción laboral fue abordada a través de dos propuestas conceptuales. La primera fue la teoría de factores motivacionales y de higiene de Herzberg et al. (1957), la cual pertenece al enfoque situacional y plantea que factores externos (por ejemplo, condiciones y ambiente de trabajo y salario) inciden directamente sobre la satisfacción y pueden incrementar la productividad de los colaboradores (Reyes & Salgado, 2021). Durante el proceso investigativo, tan solo el 20% de las investigaciones (Aldrin & Yunanto, 2019; Zerella et al., 2017) reportan este enfoque. La segunda propuesta teórica es de corte disposicional y fue planteada por Weiss et al. (1967); esta define y evalúa satisfacción laboral, dividiéndola en trece dimensiones y representa el marco teórico del difundido cuestionario de

satisfacción laboral de Minnesota (Vargas & Flores, 2019). Bajo este enfoque, se encontraron siete investigaciones (Cronley & Kim, 2017; Endrejat, 2021; López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020; Park & Doo, 2020; Shahriari et al., 2022; Xiong et al., 2022). Si bien, en los últimos años han aumentado los argumentos en defensa del uso de una perspectiva interaccionista, a fin de superar las limitaciones de los enfoques anteriores, actualmente existen escasas investigaciones que integran el efecto de los rasgos de personalidad y los atributos del trabajo sobre la satisfacción laboral (Pujol-Cols & Dabos, 2018). Por ello, en el presente reporte de investigación aplicada se adoptaron ambas posturas, a fin de enriquecer el proceso de análisis.

Las diez investigaciones analizadas llaman la atención debido a que ninguna emplea únicamente las variables cultura organizacional y satisfacción laboral; ello se traduce en que los cambios producidos por la interacción entre ambas variables funcionan como mediadores para predecir otros constructos: rotación de personal (Cronley & Kim, 2017), ambiente laboral (Zerella, 2017), demandas y recursos laborales (López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020), comportamiento organizacional ciudadano (Aldrin & Yunanto, 2019; Shahriari et al., 2022), compromiso (Park & Doo, 2020), ajuste persona-organización (Endrejat, 2021), rendimiento laboral (Xiong et al., 2022) y percepción de justicia laboral (Bindra & Kapoor, 2022). Asimismo, todas las investigaciones coinciden en que existe una relación entre ambas variables positiva y moderada; salvo la investigación de Endrejat (2021), que reporta una relación inversa entre ambas variables, recalcando que el constructo cultura organizacional fue descrito como la falta de alineación entre cultura deseada y cultura percibida.

Conviene mencionar las principales limitaciones encontradas durante el proceso investigativo. Por un lado, con respecto a los

criterios de inclusión y exclusión, sorprende la ausencia de investigaciones en la base de datos Scielo, conocida por publicar estudios realizados en países de habla hispana, lo cual sugiere que existe un vacío en el estudio de la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en Latinoamérica. Por otro lado, si bien ambos constructos se originan en el marco de la psicología organizacional, hoy en día son abordados desde una perspectiva multidisciplinaria, originando que estos tópicos sean de relevancia para revistas de economía, ingeniería y administración; como se evidencia en la Figura 1, se filtraron 9,631 publicaciones por no pertenecer a revistas de tenor psicológico.

Asimismo, el proceso de selección de artículos permite inferir que, la tendencia de investigación actual apunta a desarrollar y aplicar pruebas basadas en teorías psicológicas y con índices de consistencia interna adecuados, sin tomar como requisito los procesos de baremación y adaptación. Finalmente, se sugiere continuar con el estudio de la interacción de ambas variables en muestras provenientes de otros sectores, como educación, banca y entretenimiento, y en países de Latinoamérica.

Con respecto a la aplicabilidad de los hallazgos del presente reporte, en primer lugar, se aconseja brindar especial atención a los efectos del teletrabajo sobre la instauración de los nuevos supuestos de cultura organizacional para las empresas que adoptan esta modalidad. No necesariamente el trabajo remoto supone una estrategia para reducir la insatisfacción laboral (Guayacán et al., 2022). Arunprasad et al. (2022) argumentan que, los factores que propician la interacción entre compañeros (estilo de liderazgos, creencias organizacionales y flujos de comunicación) sí inciden directamente sobre sus estados afectivos hacia el trabajo. Siendo así,

Cronley y Kim (2017) y Zerella et al. (2017) proponen que, la ubicación y el diseño de los ambientes de trabajo pueden fomentar el desarrollo de culturas colaborativas y de comunicación abierta, lo cual incide sobre la satisfacción de personal e, incluso, disminuye las intenciones de rotación de personal. Por tal motivo, se sugiere estudiar la distribución de los espacios de trabajo, con la finalidad de permitir a los colaboradores tener contacto entre sí y trabajar en equipo.

Si bien los tipos de cultura varían de acuerdo con la propuesta teórica de sus autores, estudios recientes (Aldrin & Yunanto, 2019; López-Martin & Topa, 2019; Marcos et al., 2020; Park & Doo, 2020; Shahriari et al., 2022 ; Xiong et al., 2022) coinciden en que la instauración de premisas culturales enfocadas en la participación colectiva, comportamientos responsables con el medio ambiente y el desarrollo de prácticas de recursos humanos que estimulen apertura, innovación, estrategias de afrontamiento efectivas y crecimiento profesional, tienen un impacto positivo, fuerte y directo sobre el estado emocional de sus colaboradores sobre el trabajo. Del mismo modo, se recomienda prestar especial atención a la incongruencia entre la cultura percibida como dominante y la deseada, pues esta falta de alineación puede predecir insatisfacción laboral (Endrejat, 2021).

Conclusiones

- Existe una relación directa y moderada, como mínimo, entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores dependientes.
- La incongruencia entre cultura dominante actual y preferida tiene efecto inverso y moderado sobre la satisfacción laboral en colaboradores dependientes.

- La interacción entre cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores dependientes funciona como eje mediador para predecir otros constructos psicológicos, por ejemplo: intención de rotación de personal, comportamiento organizacional ciudadano, compromiso organizacional, entre otros.

Referencias

- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1), 126-134. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Alonso, P., & Aguilera, A. M. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8095829>
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & El Hathat, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3333-3355. <https://doi.org/10.1108/bij-07-2021-0421>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Azofra, V., Ochoa, M. L., Prieto, B., & Santiadrían, A. (2017). Creando valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual. *Innovar Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 27(65), 25-38. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.64887>
- Azuara, O., Bosch, M., Mondragón, M., & Torres, E. (2022, 7 noviembre). *Hacia un nuevo mercado laboral en la post-pandemia*. Factor Trabajo. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/hacia-un-nuevo-mercado-laboral-en-la-post-pandemia/>
- Bindra, B., & Kapoor, S. (2022). The Impact of Organizational Justice on Work Satisfaction during the Covid-19 Pandemic in India: Evaluating the Mediating Effects of Organizational Culture and Citizenship Behavior. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 5(2), 134-142. <https://www.jrtdd.com/index.php/journal/article/view/126>
- Bonavia, T., Gascó, V. J. P., & Tomás, D. B. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638. <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104088/1/Denison%20Organizational%20Culture.pdf>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica Del Clima Laboral*. Editorial UNED. https://books.google.com.pe/books?id=2YaxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&ad=0#v=onepage&q&f=false
- Botella, J. & Zamora, A. (2017). El meta-análisis: una metodología para la investigación en educación. *Educación XXI*, 20(2). <https://doi.org/10.5944/educxx1.19030>
- Bou, J. C., & Roca V. (2012). Invertir en recursos humanos y resultados empresariales: ¿causa o efecto? *Revista de Trabajo y Seguridad Social CEF*, 353(1), 171-204. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/3445>

- Cameron, K. S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (Rev. ed.). Jossey-Bass. <https://www.proquest.com/docview/220149524?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Carrizosa-Prieto, E. (2022). La regulación del teletrabajo estructural en Iberoamérica. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 162-179. <https://doi.org/10.12961/april.2022.25.02.08>
- Cronley, C., & Kim, Y. K. (2017). Intentions to turnover. Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194-209. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2015-0227>
- De la crisis a la oportunidad: el COVID-19 en el mercado laboral de América Latina y el Caribe.* (s. f.-b). <https://observatoriolaboral.iadb.org/es/oportunidades/>
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (J. Villamizar, Trans.). Legis Fondo Editorial. https://books.google.com.mx/books/about/Cultura_corporativa_y_productividad_organ.html?hl=es&id=fcoeAQAACAAJ&redir_esc=y
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Endrejat, P. C. (2021). When to challenge employees' comfort zones? The interplay between culture fit, innovation culture and supervisors' intellectual stimulation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1104-1118. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2020-0307>
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de psicología del deporte*, 26(4), 104-109. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=d3e0014e-d3e0-4384-9f9a-572da268c34c%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMm2l0ZT1laG9zdCIsaXZl#AN=124557703&db=fua>
- Gamero, J., & Perez, J. (2020). Perú. Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. *Organización Internacional del Trabajo*, 1, 1-38. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- García, L., García, J. D. G., & Rodríguez, A. R. (2012). Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 51, 15-26. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71625040006.pdf>
- García, O. E., Peley, R., Pertúz, S. O., Pérez, K. L., & Viloria, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista ESPACIOS 41*(37), 40-51. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>
- García-Salirrosas, E. E. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid – 19. *Edición especial*, 5-1(5), 312-324. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.356>
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. L. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198. <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>
- Gómez, C. F., & Rodriguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoría*, 115, 111-140. <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>
- Guayacán, I. N., Zárate, A. L., & Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>
- Instituto de Ciencias Hegel. (2021, 21 mayo). *Los derechos del trabajador en el Perú: lo que dice la ley.* <https://hegel.edu.pe/blog/los-derechos-del-trabajador-en-el-peru-lo-que-dice-la-ley/>
- López, O. J. (2012). La «invención» del capital humano y la inversión en capital humano. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 5(13), 14-18. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4125255.pdf>
- López-Martin, E., & Topa, G. (2019). Organizational Culture and Job Demands and Resources: Their Impact on Employees' Wellbeing in a Multivariate Multilevel Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(17), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173006>
- Marcos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2020). The Influence of Work Resources, Demands, and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors of Spanish Police Officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207607>
- Martínez-Pérez, J. (2022). Hacia la creación de una «conciencia colectiva» sobre la higiene y seguridad laborales: la medicina del trabajo en la acción educativa sobre los productores (España, 1940-1980). *Historia y Memoria de la Educación*, 15, 259-295. <https://doi.org/10.5944/hme.15.2022.30659>
- Mendoza-Flórez, Y., Villamizar-Correa, P. A., García-Méndez, S., & Gutiérrez, J. C. (2021). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(1), 216-224. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021017>
- Molina-Germán, J. O., Pérez-Melo, A. Y., & Lizárraga-Salazar, G. (2019). Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 36-43. <https://doi.org/10.29057/ess.v6i11.3739>
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.rec.2021.07.010>
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120. <https://doi.org/10.1108/ejtd-03-2019-0045>
- Pereira, E., Moreno, M. E., Cortez, D. C., & Ribeiro M. L. (2019). Factores que crean una ventaja competitiva: consonancias y diferencias entre gestores y estudiantes de instituciones educativas. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1581>
- Pino, R., Frías, A., & Palomino, P. (2014). La revisión sistemática cuantitativa en enfermería. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 7(1), 24-39. <https://www.enfermeriacomunitaria.org/web/index.php/ridec/116-ridec-2014-volumen-7-numero-1/886-originales-la-revision-sistemica-cuantitativa-en-enfermeria>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (J. Pecina, Trans.). Pirámide. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Ventaja+competitiva.+Creaci%C3%B3n+y+sostenimiento+de+un+desempe%C3%B1o>

[superior+piramide&ots=mxkBk8P4aC&sig=HN-rpeniBo7ALkJPkiYol4VbY#v=onepage&q&f=false](#)

Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(145) 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>

Reyes, A., & Salgado, J. D. (2021). 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*, 30, 1-13. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2782>

Rojas, W. J., & Távora, U. Y. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat. *Revista Educa UMCH*, 10, 177-200. <https://doi.org/10.35756/educaumch.201710.22>

Romero, D., Sánchez, S. R., Quintero, Y. R., & Silva, M. R. (2019). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7687051.pdf>

Sánchez, F.A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Rev. Digit. Invest. Docencia Univ*, 13(1), 102-122. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Schultz, T. W. (1959). Investment in man: An economist's view. *Social service review*, 33(2), 109-117. <https://doi.org/10.1086/640656>

Sepúlveda-Rivillas, C., Restrepo-Ramírez, C. A., & Jaramillo, J. C. R. (2022). Capital intelectual y capacidades dinámicas en gestión de conocimiento: el rol de la intensidad de conocimiento. *Cuadernos de administración*, 38(72), 1-16. <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i72.11248>

Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2022). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>

Shaulska, L., Kovalenko, S., Allayarov, S., Sydorenko, O., & Sukhanova, A. (2021). Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1-7. <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-1939-6104-20-4-795.pdf>

Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), 143-156. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.11.2.931>

Valero, V. N., Vilva G. E., & Coapaza, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4, e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>

Vargas, S. L., & Flores, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Xiong, C., Hu, T., Xia, Y., Cheng, J., & Chen, X. (2022b). Growth Culture and Public Hospital Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction and Person-Organization Fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912185>

Zakaria, N., & Hanane, A. (2021). El efecto del capital intelectual en la organización empresarial: Una investigación cualitativa. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 19, 10-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8490285>

Zerella, S., von Treuer, K., & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception

of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.08.004>

E Final

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1%
9	www.slideshare.net Fuente de Internet	

<1 %

10

go.gale.com

Fuente de Internet

<1 %

11

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Trabajo del estudiante

<1 %

12

dspace.unitru.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

13

Isabel Solís-Magaña, Fabiola-de-Jesús Mapén-Franco, Wilver Méndez-Magaña. "Satisfacción Laboral en colaboradores de una cadena mexicana de supermercados", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2021

Publicación

<1 %

14

m.world.kbs.co.kr

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

Trabajo del estudiante

<1 %

16

bdigital.unal.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

17

as.com

Fuente de Internet

<1 %

18

journals.copmadrid.org

Fuente de Internet

<1 %

19	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	apolo.unab.edu.co Fuente de Internet	<1 %
21	blogs.lse.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
22	jett.labosfor.com Fuente de Internet	<1 %
23	journals.lww.com Fuente de Internet	<1 %
24	mba.americaeconomia.com Fuente de Internet	<1 %
25	news.un.org Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	sepjf.org Fuente de Internet	<1 %
28	www.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	www.mecon.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
30	www.umh.es Fuente de Internet	<1 %

31	archive.org Fuente de Internet	<1 %
32	dehesa.unex.es:8080 Fuente de Internet	<1 %
33	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
34	lookformedical.com Fuente de Internet	<1 %
35	lpderecho.pe Fuente de Internet	<1 %
36	observatorio.campus-virtual.org Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	www.escolasuperiorbalear.com Fuente de Internet	<1 %
39	www.redproteger.com.ar Fuente de Internet	<1 %
40	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %

Excluir citas Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía Apagado