



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD HUARUPAMPA, EN TIEMPO DE COVID-19, HUARAZ, 2021

Tesis para optar el grado de Maestro
en Gestión y Gerencia en los Servicios de Salud

MIGUEL JHONNATAN BASURTO MILLA

Asesor: **Dr. DANTE SÁNCHEZ RODRÍGUEZ**

Huaraz - Ancash - Perú

2023

Nº de Registro: **T0891**





UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en el Auditorio de la Escuela de Postgrado, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por el:

Bachiller : **BASURTO MILLA MIGUEL JHONNATAN**

Título : **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD HUARUPAMPA, EN TIEMPOS DE COVID-19, HUARAZ, 2021**

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, lo declaramos:

aprobado con excelencia con el calificativo de diecinueve (19)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en **GESTIÓN Y GERENCIA EN LOS SERVICIOS DE SALUD**, a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 03 de abril del 2023


Mag. Elsa Gabriela Gonzales Tapia
Presidente


Mag. Rosa del Pilar Efigenia Atoche Benavides
Secretaría


Dra. Elizabeth Velez Salazar
Vocal

NOMBRE DEL TRABAJO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD HUARUPAMPA, EN TIEMPO DE

AUTOR

MIGUEL JHONNATAN BASURTO MILLA

RECUENTO DE PALABRAS

14345 Words

RECUENTO DE CARACTERES

81034 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

73 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

855.1KB

FECHA DE ENTREGA

May 4, 2023 11:06 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 4, 2023 11:07 AM GMT-5

● 2% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)

MIEMBROS DEL JURADO

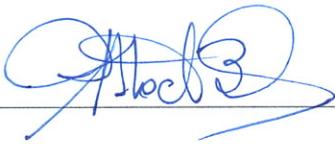
Magister Elsa Gabriela Gonzales tapia

Presidente



Magister Rosa del pilar Efigenia Atoche Benavides

Secretario



Doctora Elizabeth Vélez Salazar

Vocal



ASESOR

Doctor Dante Sánchez Rodríguez



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo por apoyarme en mi perfeccionamiento permanente, científico, académico y profesionalmente, así mismo, por los valores inculcados durante el proceso formativo.

A mi asesor Dr. Dante Sánchez Rodríguez por su impecable asesoramiento durante todo el proceso de la investigación y por sus consejos como mentor.

Agradezco profundamente y con mucho cariño a la Dra. Magna Guzmán Avalos por su acompañamiento incondicional y apoyo en las diferentes etapas del proceso, así mismo por sus palabras de aliento y motivación para seguir avanzando con el estudio.

A mis amigas y amigos que formé en la maestría, me acompañaron y aportaron en la formación de la maestría en Gestión y Gerencia en los Servicios de Salud, brindándome sugerencias, ampliando mi conocimiento y cuestionando constructivamente el desarrollo de la presente investigación.

A mi familia por el constante apoyo en la maestría, motivándome a seguir hasta obtener el grado.

A Dios,
A mi amada novia,
A mi familia,
A mi abuela Deunicia.



INDICE

	Pág.
Resumen	vii
Abstrac	viii
INTRODUCCIÓN	1-3
Capítulo I	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento y formulación del problema	4
1.2. Objetivos	7
1.3. Justificación	8
1.4. Delimitación	10
1.5. Ética de la investigación	10
Capítulo II	13
MARCO TEÓRICO	13-29
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas	19
2.3. Definición de términos	29
2.4. Hipótesis	29
2.5. Variables	29
Capítulo III	30
METODOLOGIA	30-33
3.1. Tipo de Investigación	30
3.2. Diseño de investigación	30
3.3. Población y muestra	31
3.4. Técnica e Instrumentos de recolección de datos	32
3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de los datos	33
Capítulo IV	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34-51
4.1. Presentación de resultados	34
4.2. Discusión	46
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	54-58
ANEXOS	59

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de la COVID-19, Huaraz, 2021. El diseño de investigación fue no experimental de tipo correlacional, la población estuvo conformada por 71 trabajadores de salud. Se administró dos cuestionarios de tipo escala de Likert para medir las variables de estudio, los cuales fueron sometidos a la validez y confiabilidad. Los resultados de la contrastación de hipótesis mediante la prueba Chi-cuadrado muestran una asociación significativa entre cultura organizacional y desempeño $p=0.001$. En relación con la cultura organizacional, el 53.5% del personal de salud perciben una cultura organizacional regular; mientras que, el 25.4% una cultura baja. En tanto que, el 21.1% afirma observar una alta cultura organizacional. En cuanto al desempeño laboral se muestra que el 52.1% manifiesta tener un desempeño medio, el 28.2% reconoce un desempeño bajo y el 19.7% del personal de salud indica un desempeño alto. Se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional con el desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19.

Palabra clave: cultura organizacional, desempeño laboral, personal de salud.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between organizational culture and work performance in the health personnel of the Huarupampa health center during COVID-19, Huaraz, 2021. The research design was non-experimental of correlational type, the population consisted of 71 health workers. Two Likert scale questionnaires were administered to measure the study variables, which were subjected to validity and reliability tests. The results of the hypothesis testing by means of the Chi-square test show a significant association between organizational culture and performance $p=0.001$. In relation to organizational culture, 53.5% of the health personnel perceive a regular organizational culture, while 25.4% perceive a low culture. Meanwhile, 21.1% stated that they observed a high organizational culture. In terms of work performance, 52.1% reported average performance, 28.2% recognized low performance and 19.7% of health personnel indicated high performance. It is concluded that there is a statistically significant relationship between organizational culture and work performance among the health personnel of the Huarupampa health center during the COVID-19 pandemic.

Key word: organizational culture, work performance, health personnel.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones prestadoras de salud buscan mejorar la calidad de las atenciones para poder brindar un servicio acorde a las demandas y necesidades de la población, que se vieron agudizaron durante la emergencia sanitaria. En este sentido, es importante conocer la dinámica y funcionamiento de los usuarios internos, es decir, describir cómo el personal de salud interactúa entre sí y se alinean con los valores y filosofía compartidos en la institución. Los médicos, enfermeros y obstetras son los que tienen mayor representación numérica en los establecimientos de salud de primera línea, por eso la importancia que se integren entre sí y puedan integrar a los demás profesionales. El personal de salud tiene como fin supremo cuidar la salud integral de la población, pero si no se trabaja en equipo, los intereses personales interferirán en los objetivos institucionales. Perjudicando el desempeño laboral y en consecuencia la calidad de atención a la población.

Los establecimientos de salud tienen que trabajar en armonía manteniendo una cultura organizacional que permanezca intacta en el tiempo, dado que se va transmitiendo de generación en generación, además de integrar a un grupo humano que labora en un espacio común, fortaleciendo los vínculos, la comunicación y las metas. Davis y Newtrons (2000) plantean que una adecuada cultura organizacional permite mejorar la calidad de los servicios y el desempeño del personal ante las crisis y/o cambios que se pueden presentar dentro de la institución como fuera de ella; recordar que el personal de salud también presentó malestares emocionales como el estrés, la depresión, la culpa y el miedo a ser contagiado y contagiar a sus propios familiares, como podemos observar existieron muchos factores que

determinaron el nivel de cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de salud.

La crisis sanitaria causada por la COVID-19 generó inestabilidad en el sistema de salud, siendo los más afectados aquellos establecimientos de primera línea como postas de salud y microredes, pues son la primera defensa ante enfermedades de esta magnitud; sin embargo, ante la falta de recursos y conocimiento del tratamiento sobre el virus, colapsaron. Es así que generaron problemas emocionales en el personal de salud, tensión y en muchos casos conflictos interpersonales. La cultura organizacional fue afectada; en primer lugar, por el aumento significativo de la contratación de personal de salud que tuvieron dificultad en adaptarse al nuevo sistema, causando así un resquebrajamiento institucional; en segundo lugar, el pánico emocional alteró el desenvolvimiento profesional del personal que arriesgaba su salud incluso su vida y la de su familia, por lo que muchos renunciaron, aumentando así la carga laboral de los compañeros y por ende el desgaste físico y emocional; finalmente, la falta de recursos, implementos médicos y apoyo por parte del Estado hicieron que la cultura fuera debilitándose.

La investigación se realizó en el centro de salud Huarupampa, conformado por diferentes servicios como atención médica, odontología, obstetricia, planificación familiar, materno perinatal, PROCETS, enfermería: control de CRED, inmunizaciones, servicio social, laboratorio, atención en adicciones (Alcohólicos y Drogas), zoonosis, salud ambiental, nutrición, psicología y dermatología. Cuentan con profesionales de salud, siendo los de mayor representación numérica los de enfermería, obstetricia y medicina general. Por lo

que el propósito de la investigación estuvo orientado a determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud Huarupampa en tiempos de pandemia por COVID-19. Frente a lo anteriormente expuesto se formuló la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19?, teniendo como objetivos específicos: 1) medir el grado de cultura organizacional en el personal de salud del centro de salud, medir el nivel desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud Huarupampa, relacionar las dimensiones de cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021. El diseño de investigación fue no experimental, correlacional de corte transversal. Se administró los instrumentos a todo el personal de salud que cumplían los criterios de inclusión. Finalmente, basado en los antecedentes, marco teórico y análisis de los resultados se acepta la hipótesis de estudio: La cultura organizacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal de salud del centro de salud Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021.

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y formulación del problema

Durante el inicio de la pandemia por COVID-19, el sistema de salud a nivel mundial atravesó por un contexto adverso e inestabilidad, generando, por un lado, déficit en los servicios administrativos, como por ejemplo la implementación, distribución y manejo de recursos, caracterizados por políticas administrativas que no lograron gestionar adecuadamente los cambios ante la crisis sanitaria; por otro lado, a nivel asistencial también se observó preocupaciones y demandas por parte del personal de salud, producto de la sobre carga laboral, falta de capacitaciones, mala cohesión entre compañeros e inadecuada gestión de conflictos, poca comunicación entre el área administrativa y asistencial, viéndose reflejadas en el bajo desempeño laboral del personal de salud. En consecuencia, en la inadecuada calidad del servicio prestado e insatisfacción del usuario externo y una cultura organizacional débil. En este sentido, la comunidad científica a nivel mundial multiplicó esfuerzos en conocer el fenómeno, explicar los factores asociados y dar alternativas solución.

La cultura organizacional es un eje fundamental en toda empresa, dado que forma una identidad organizacional que diferencia a sus trabajadores de otra institución, si bien es cierto que los colaboradores que lo conforman tienen objetivos personales, laborales y profesionales; también, comparten un significado que beneficia a la institución integrando a todos los miembros que lo componen (Rodríguez, 2008), así mismo, la cultura organizacional se caracteriza por las interacciones entre sus miembros, conductas que reflejan la identidad organizacional, creencias y valores compartidos, siendo una herramienta por

excelencia para la mejora de la eficacia, efectividad y eficiencia de la institución (Robbins, 2004).

La pandemia por COVID-19 afectó la cultura organizacional de las instituciones prestadoras de servicios de salud, dado que el sistema de salud no estaba preparado para afrontar los nuevos cambios que la crisis demandó, y al mismo tiempo la pandemia se presentó en un momento crítico dentro nuestro sistema sanitario a nivel nacional, regional y local. Al respecto, la Organización Panamericana de Salud (2019) sostuvo que antes de la pandemia, en “Conversaciones Sobre Salud” señalaba que era más que evidentemente que “...alrededor del 40 al 60% de dichas instituciones ya presentaban culturas organizacionales incapaces de reconocer significados en torno a los sistemas predeterminados de desarrollo de la cultura organizacional” (p.23). En consecuencia, el principal afectado fue la población atendida por problemas de salud relacionados a los síntomas del COVID-19, así como malestares comunes, prefiriendo en muchos casos tratarse en forma particular o con tratamientos alternativos que no contaban con evidencia científica ni reconocimiento por la organización mundial de salud.

El desempeño de los trabajadores refleja el grado de funcionamiento de la empresa, al mismo tiempo fortalece la cultura organizacional en beneficio de los integrantes que los conforman y el usuario que consume los bienes o servicios prestados (Méndez, 2006). En este sentido, los profesionales de salud tenemos el compromiso de aumentar nuestra eficacia en la calidad de servicio, pues nuestros beneficiarios directos son otros seres humanos que están pasando por diversos problemas de salud. Adicionalmente, desempeñamos un rol fundamental dentro de nuestra sociedad contribuyendo a la armonía y la calidad de vida, que generalmente las

entidades prestadoras de servicio de salud están olvidando, limitándose a cumplir metas establecidas cuantitativamente; por tal motivo, se busca mejorar el sistema de productividad del centro de salud proponiendo alternativas de funcionamiento en beneficio de una cultura organizacional fuerte basado en valores y que perdure a través del tiempo.

Así mismo, la pandemia por COVID-19 no solo trajo una crisis económica y sanitaria, sino también afectó al personal de salud de diferentes formas, siendo una de las más importantes la salud mental, originado por el aumento de la carga laboral, falta de abastecimiento de implementos médicos necesarios, generando miedo a ser contagiados de COVID-19 y contagiar a sus seres queridos, aumento de la demanda laboral que disminuye el tiempo familiar causando sentimientos de culpa, tristeza, ansiedad, en algunos casos frustración y agotamiento físico, viéndose reflejado en el rendimiento laboral del personal de salud.

Existen factores que influyen en el desempeño laboral como la mala comunicación con la jefatura y/o compañeros de trabajo, la mala cohesión y gestión de conflictos internos, la poca participación en actividades de equipo influenciada por falta de compromiso o por la ausencia de liderazgo en la institución, donde las metas, y los objetivos no son claramente definidos. Al respecto la Organización Panamericana de la Salud (OPS) indica que “ningún otro grupo lo ha sentido más agudamente que los mismos hombres y mujeres que componen nuestra fuerza laboral de salud” (2020, p.17).

El Centro de Salud de Huarupampa está compuesta por diferentes áreas, desde el sistema administrativo hasta el servicio asistencial, con una estructura y

dinámica particular, que muchas veces, no está integrada con la identidad institucional, siendo uno de los factores que limita el fortalecimiento de una cultura organizacional con percepciones, creencias y valores institucionales que orienten el comportamiento de los colaboradores en forma integral, por tal motivo es posible que tanto la cultura organizacional como el desempeño laboral hayan sido afectados en alguna medida durante la pandemia por COVID-19.

Por lo anteriormente planteado formulamos la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general:

Determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz, 2021.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Medir el grado de cultura organizacional en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz, 2021.
- Medir el nivel desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz, 2021.

- Relacionar las dimensiones de cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz, 2021.

1.3. Justificación

Relevancia social:

Los profesionales de salud son agentes de cambio en la sociedad y están en constante interacción con la población, brindando atención sanitaria y solucionando problemas psicosociales, sumado a esta carga, la coyuntura sanitaria producto del COVID-19 agudizó problemas de salud e institucional, por lo que afectó el funcionamiento del personal de salud y de esta forma la calidad de atención, en este sentido, al investigar esta realidad se buscó proporcionar información para mejorar el desempeño laboral como la cultura organizacional con el fin de seguir brindando el mejor servicio a la población.

Justificación teórica:

La cultura organizacional y el desempeño laboral son variables que contribuyen a la identificación, comprensión, evaluación y caracterización de la identidad y funcionamiento de la institución sanitaria, así mismo es de suma importancia a la hora de tomar decisiones y alcanzar las metas organizacionales; sin embargo, las variables son complejas y la descripción fenomenológica de las mismas varían en el tiempo, espacio y en el contexto, más aún durante la pandemia por COVID-19. El sistema de salud sufrió grandes cambios ante factores sin precedentes generando crisis en el sistema de salud, por tal motivo la presente investigación buscó describir, analizar y conocer la naturaleza de las variables de estudio, para luego,

debatir los resultados y compararlos con otros estudios realizados antes de la pandemia COVID-19, también con publicaciones durante la pandemia y considerar los resultados con estudios post pandemia COVID-19 a nivel internacional, nacional y regional; así también, el presente estudio, generará nuevas preguntas por responder, promoviendo la continuación de investigaciones dentro de esta línea, y así ampliar el marco teórico.

Justificación practica:

El presente estudio nos brinda resultados producto de la recopilación de información a nivel teórico y empírico, para compartirlo con la comunidad científica, académica, establecimientos de salud y población en general. Proponiendo recomendaciones, y así implementar estrategias, programas, proyectos o talleres que promuevan la mejora de la cultura organizacional en las instituciones prestadoras de salud. De la misma forma, obtener el aumento de los niveles de desempeño laboral del profesional de salud con programas de competencias en trabajo en equipo, mejora de la eficacia, capacitaciones y aumento de la motivación de los colaboradores, todas estas actividades estratégicas tienen como objetivo mejorar el servicio de salud cubriendo las necesidades de la comunidad y alcanzar la satisfacción de usuario interno como externo.

Utilidad metodológica:

Para lograr los objetivos del estudio se empleó una metodología ordenada y sistemática, tanto en el diseño, tipo y profundidad de la metodología que puede contribuir en la elaboración de otras investigaciones donde se estudien las mismas variables y en un contexto de emergencia sanitaria, siendo una metodología

pertinente para el logro de los objetivos y contrastación de la hipótesis de investigación.

Viabilidad:

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación se dispuso de recursos humanos, económicos, bibliográficos y tiempo necesario para la realización de la investigación según cronograma establecido.

1.4. Delimitación

La investigación abarcó a todo el personal que laboró en el centro de salud Huarupampa, conformado por 95 trabajadores, sin hacer distinción de edad, sexo, religión o tiempo de laboral en la institución, durante el 2021. La limitación del estudio fue que los resultados obtenidos son aplicables únicamente al centro de salud Huarupampa, los resultados no pueden ser extrapolados a otros establecimientos de salud privados o públicos, tampoco generalizados a nivel nacional, aunque si pueden ser empleados como referencia para otros estudios.

1.5. Ética de la investigación

En la investigación se tuvo en consideración los siguientes principios éticos y/o bioéticos sugeridos por la Declaración de Helsinki sobre Salud en Todas las Políticas (2013) de la Asociación médica mundial:

Principio de Beneficencia: Este estudio ante todo busca contribuir al conocimiento de factores como cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud, con el claro objetivo mejorar las relaciones dentro del centro de salud y alcanzar las

metas trazadas en beneficio de la población que asiste al centro de salud Huarupampa.

Principio de no Maleficencia: En ninguna etapa de ejecución se presentó algún riesgo físico y/o psicológico para el personal de salud que participó en el estudio, así mismo, en todo momento se evaluó si es era seguro continuar con el proceso, de esta forma prevenir, anticipar y controlar cualquier elemento que cause algún tipo de perjuicio al personal de salud. Finalmente, se tuvo en cuenta discreción y la privacidad en los datos.

Autoría: Para la elaboración del presente trabajo se empleó aportes teóricos, bibliografía especializada y estudios asociados, en todos estos casos se respetó la propiedad intelectual haciendo uso de las citas y referencias según la normativa APA.

Consentimiento informado: El personal de salud que participó en el estudio fue informado desde antes de la aplicación de la investigación, se les entregó un documento donde se describía los objetivos de estudio, los beneficios, así como las posibles consecuencias, con fin de tener una participación voluntaria de los sujetos. Además, se mantuvo en estricta reserva la información personal de cada participante.

Responsabilidad social: La presente investigación tuvo el compromiso de dar respuesta a problemáticas psicosociales presentes dentro del sistema sanitario, como es la cultura organizacional del personal de salud. La investigación buscó contribuir en la mejora de factores relacionados a los actores sociales como el personal de salud que fueron afectados durante la emergencia sanitaria.

Además, se cumplió con los principios éticos que rigen los procesos de investigación en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo:

Protección de la persona y de los diferentes grupos étnicoculturales. La presente investigación reconoce la dignidad humana, la identidad, la libertad y la protección de aquellos participantes cuya autonomía se encuentra de alguna forma disminuida.

Justicia. En todo momento del desarrollo del trabajo se cumplió estrictamente con una actitud y juicio razonable, tomando en cuenta las precauciones ante posibles sesgos o preferencias parciales. Asimismo, se reconoció la equidad y la justicia en otorgar el derecho a acceder a sus resultados a todo el personal de salud que participó en la investigación.

Integridad y rigor científico. Se aseguró una acción honesta de la validez, así como la fiabilidad y credibilidad de los métodos, fuentes y datos empleados dentro del presente estudio científica. La integridad de los resultados fue asegurada con el estricto apego a la veracidad de la investigación.

Responsabilidad. Se fue consciente de la responsabilidad científica y profesional ante la sociedad. Se consideró cuidadosamente los posibles riesgos y consecuencias en los participantes de la investigación, la comunidad científica y la sociedad en general.

Divulgación. El presente estudio tiene como objetivo difundir y publicar los resultados obtenidos de la investigación, en un ambiente de ética, pluralismo ideológico y diversidad cultural; así como compartir los resultados con personas, grupos y comunidades participantes en la investigación.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Diaz, K. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en una ciudad de México*. El estudio es descriptivo de tipo trasversal, mediante un muestreo se administró las pruebas psicológicas a 95 empleados de las instituciones educativas. Los resultados indican que la variable cultura organizacional explica un 20.6% de variación de la variable desempeño laboral, el estadístico aplicado es R2 corregido de .200, el valor de F es de 23.264 con un nivel de confianza 0.000, esto indica que existe una influencia positiva y significativa entre cultura organizacional percibida y desempeño laboral percibida. Se concluyó que si mejorará la cultura organizacional también mejorará a nivel moderado el desempeño laboral de los empleados de la institución educativa.

Calero, F. (2018). *Cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador*. La muestra estuvo conformada por 314 trabajadores de 8 empresas. Según los resultados obtenidos de la prueba chi cuadrado se observó que la asociación entre cultura organización y desempeño laboral es $X^2 = 628,00$ con un nivel de significancia 0.00, al relacionar las dimensiones de la variable cultura organizacional encontramos que el trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilos gerencial se asociaron a nivel moderado-alto con el desempeño laboral (Chi cuadrado = 47.8, 101.06, 89.7 y 170.9 respectivamente)

con un nivel de significancia 0.00, en relación a las variables de estudio se obtuvo un Chi cuadrado = 628.000 con un $p= 0.00 < 0.05$. En conclusión: los trabajadores mencionaron cuán importante es desarrollar una cultura organizacional para su buen desempeño laboral.

Salas, L., García, L., & Murillo, G. (2017). *Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali*, con el objetivo de determinar como el tipo de cultura influye en el rendimiento laboral de trabajadores de empresas dedicadas a la manufactura y alta tecnología en una ciudad de Colombia. La muestra estuvo conformada por 142 gerentes, dentro de los resultados se observó que la cultura clan presentó una relación negativa con el rendimiento ($R^2 = -0,050$); sin embargo, la cultura adhocrática si presentó una relación positiva con el rendimiento ($R^2 = 0,050$), en cuanto a la cultura me mercado y jerárquica no se observó relación significativa ($R^2 = 0,037$ y $0,030$). Según los resultados se concluyó que la innovación, el cambio continuo dentro de la empresa influiría de manera significativa en el desempeño de los colaboradores.

Antecedentes nacionales

Soto, C. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal del hospital materno infantil César López Silva de Villa El Salvador*. La muestra se constituyó por 108 trabajadores. Los resultados mostraron una relación estadísticamente significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral, reflejada en la prueba estadística de Spearman (sig. bilateral = $.000 < 0.01$; $Rho = .761$). Se concluyó que a mejor cultura organizacional el desempeño del personal será más productiva.

Andia, A. (2019). *Tipos de cultura organizacional y desempeño laboral del personal asistencial de salud*, estudio de tipo descriptiva-correlacional, en un hospital de Barranca, mediante un muestreo no probabilístico se seleccionó 176 sujetos de una población de 326 sujetos, para la medición de las variables se elaboró dos instrumentos, al relacionar desempeño laboral con las dimensiones de cultura organizacional se obtuvo los siguientes resultados: cultura coercitiva .613, cultura benevolente .571, cultura consultiva .423 y cultura participativa .506, para asociar las variables de estudio se usó la prueba Rho de Spearman. Existe una correlación positiva alta y significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,633$) concluyendo que la cultura organizacional se asoció con el desempeño laboral en los personales asistenciales en un hospital de Barranca.

Piepp y Ruiz (2019). *Bienestar laboral en trabajadores de una empresa de San Juan de Lurigancho*, siendo de diseño no experimental de profundidad descriptivo-correlacional, en una muestra no probabilística de 400 colaboradores de una empresa en Lima, el diseño de investigación es cuantitativa de tipo correlacional, para el análisis de los resultados se administraron los cuestionarios de productividad laboral de Zabaleta, cultura organizacional de Román y Bienestar laboral de Canales, los resultados nos indicaron un nivel de significancia $< 0,05$, existiendo correlación entre las variables de estudio con un Rho .991, también existe una correlación entre Cultura Organizacional con Remuneración (Rho =,74), capacitación (Rho =,86), desempeño (Rho =,90) y ambiente laboral (Rho =,90), dimensiones de la productividad. Este estudio concluyó que si hay una buena cultura organizacional la productividad tiende a mejorar.

Atiquipa y Cáceres (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la Red de Salud Centro de Ayacucho*, estudio cuantitativo, correlacional no experimental, la muestra se constituyó por 81 colaboradores, a quienes se le administró un cuestionario para evaluar la cultura organizacional (MINSA), el desempeño laboral se evaluó con un test creado por la autora cumpliendo con las propiedades psicométricas, los resultados mostraron que según la cultura organizacional el 70.4% mantiene una buena cultura, a veces el 27.2% y siempre 2.5%, en función al desempeño laboral los resultados mostraron que el 49.4% mantiene frecuentemente un buen desempeño, el 48% a veces y el 2.5% mantienen siempre un buen desempeño, al asociar las variables de estudio se obtuvo un Tau_b de Kendall de .464 con un nivel de significancia $p=0.000$. En conclusión, la cultura organizacional se asoció de forma directa y significativa con el desempeño laboral en los trabajadores de la red de salud Centro de Ayacucho.

Puchoc, M (2018). *Cultura organizacional y la productividad de los colaboradores de la empresa servicios generales*, estudio cuantitativo, correlacional no experimental, la muestra estuvo conformada por 50 colaboradores de una empresa de servicio general de la ciudad de Lima, dicha muestra se determinó mediante un muestreo intencional no probabilístico, para la medición de las variables el autor elaboró los instrumentos psicológicos cumpliendo las propiedades psicométricas, dando como resultado del Rho de Spearman .823 y un $p=.001$ entre las variables generales, al correlacionar las dimensiones de la variable cultura organización (cultura, política y valores) con los puntajes totales de la variable productividad se obtuvo las siguientes Rho: .897, .784 y .840, respectivamente. Los resultados aceptaron la hipótesis de investigación, es decir, existe una relación alta y

significativa entre ambas variables incluso al relacionarlas con las dimensiones de una de ellas.

Antecedentes regionales

Valentín, M. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud de la Microred Yugoslavia, Nuevo Chimbote*. Siendo un estudio no experimental de tipo correlacional, para el recojo de datos se administró el cuestionario elaborado por Denison que evalúa cultura organizacional y el instrumento de López para el desempeño laboral siendo ambos test tipo likert. Los resultados mostraron una adecuada cultura organizacional representado por el 66%, mientras el 34% tuvo una cultura organizacional inadecuada, en la otra variable se observa que el 41% se caracterizó por un nivel medio desempeño, el 32.6% alto y el 26% un nivel bajo, al relacionar las variables de estudio se halló un $Rho = .103$ con un $p = .035$. Dando como conclusión una asociación débil entre las variables, pero estadísticamente significativamente relacionadas.

Antecedentes locales

Aguilar, G. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal asistencial, centro de salud palmira, Huaraz, 2018*. El estudio fue de diseño no experimental de tipo correlacional a una muestra conformada por 45 trabajadores asistencial. Realizando la Prueba estadística no paramétrica Chi- cuadrado se obtuvo un $P = 0,031$. Se concluyó que existe una influencia estadísticamente significativa entre el clima Organizacional en el desempeño laboral del personal asistencial.

Mimbela, J. (2017). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud Monterrey, Huaraz*, siendo una investigación

de diseño no experimental de tipo descriptiva-correlacional, la muestra se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional representada por 53 colaboradores a quienes se les tomó un cuestionario de cultura organizacional de Tinoco, Quispe y Beltrán (2014) y para medir el nivel de desempeño laboral emplearon el cuestionario creado por Prado en 2015. Los resultados describieron que el 88.6% de los trabajadores obtuvieron una adecuada cultura organizacional y el 11.3% una inadecuada cultura organizacional, en relación al desempeño laboral se observó que el 96.2% evidenció un alto desempeño frente al 3.7% que representó un bajo rendimiento, en la prueba de hipótesis se obtuvo un $Rho = .597$ con un $p = .000$. Se afirmó que la cultura organizacional se relacionó significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores del centro de salud.

Alvarón, D. (2017). *Cultura organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash*, la investigación es de diseño no experimental con una profundidad de tipo correlacional, a 184 empleados públicos del Poder Judicial, para la prueba de las hipótesis se les aplicó el cuestionario de Cameron y Quinn de cultura organizacional y por medio de la técnica “focus group” se evaluó la productividad en sus áreas de trabajo, los resultados mostraron que el tipo de cultura organización de tipo Jerarquizada fue la de mayor porcentaje (26.51%) y la menor fue la de tipo mercado con el 12.56 %, para la variable productividad observamos que según sus dimensiones tanto eficacia como eficiencia se encontró en un nivel moderada (53% y 49% respectivamente), finalmente encontramos una relación entre las variables de estudio $Rho = .841$ con un $p = .000$. Se concluyó que la cultura organizacional y la productividad se relacionan a un nivel alto y de forma significativa.

Rumaldo, A. (2015). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del centro de salud de Nicrupampa, Huaraz*, la muestra estuvo conformada por 52 sujetos seleccionados mediante censo, a los cuales se les administró el cuestionario de cultura organizacional y desempeño laboral, los resultados muestran que el 62% de la población tienen una cultura organizacional débil y solo el 38% una cultura organizacional fuerte y según su tipo se observa la cultura de clan es predominante con el 46% seguido del tipo burocrático (38%), emprendedora 12% y de mercado 4%, con respecto a desempeño se observó que el 54% presentó un desempeño adecuado mientras el 46% un desempeño inadecuado, para la asociación de las variables de estudio se aplicó el Chi-cuadrado dando como resultado un nivel de significancia $p=0.014$. Se concluyó que la cultura organizacional y el desempeño laboral se relacionan significativamente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cultura Organizacional

Definición:

Saénz (2015) define la cultura organizacional como un factor importante pues se basa en un conjunto de patrones básicos en los que los colaboradores están en constante aprendizaje, adquieren estrategias de adaptación e integración. Dichos procesos culturales consideran a un grupo de trabajo donde cada miembro cumple una función y contribuye a solucionar problemas que este afrontando la organización, estos planes de acciones están dirigidas por la combinación de creencias, valores y políticas que responde a la filosofía de la institución que trasciende en el tiempo.

Chiavenato (2004) enfatizó la importancia de la trascendencia del aprendizaje y adquisición de creencias, valores, hábitos, usos y costumbres de generaciones en generaciones, del mismo modo que son impuestos por la sociedad actual, es decir la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos adquirido por los miembros y que diferencia su esencia como institución funcional de otra entidad incluso del mismo rubro.

Robbins (1996) consideró la cultura organizacional como identidad de toda organización, dado que supone un sistema de conductas compartidos que orienta a los integrantes a superar problemas, adaptarse a los cambios, cumplir objetivos, metas, misión y visión de la institución, siendo algo que comparte un trabajador antiguo o nuevo pues es una identidad que establecida en el proceso y se mantiene en el tiempo.

Características de la Cultura Organizacional

Chiavenato (2009) plantea seis características para describir la cultura organizacional

Regularidad en los comportamientos observados: los colaboradores de una institución se relacionan con conductas verbales lingüísticas particulares, terminología propia, incluso mantiene una tendencia de conducta claramente definida.

Normas: son patrones de conductas que orienta la intención del comportamiento hacia una manera particular de hacer las cosas.

Valores predominantes: son los valores que la institución adopta como transversales y que cada integrante las incorpora para dirigir sus metas, estas pueden

ser trabajo en equipo, competitividad, calidad de servicio o compromiso con el desarrollo.

Filosofía: son políticas de gestión que principalmente se plasman en estrategias para alcanzar un objetivo, de tal forma es importante que los miembros las tengan clara, y las acaten dentro de marco normativo. Esto forma a base para la toma de decisiones en alternativas de soluciones y establecimiento de metas.

Reglas: son lineamientos establecidos en toda institución y que cada integrante nuevo tiene que cumplirlas para ser aceptados dentro del grupo, y puedan adoptar un correcto desarrollo de su rol dentro de la organización, cuyo incumplimiento es sancionado moral o administrativamente.

Clima Organizacional: hace regencias al vínculo emocional compartido entre los miembros de las instituciones, como por ejemplo el trato entre los colaboradores, la atención al usuario, el clima organizacional está asociada a la motivación del usuario interno.

Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional al ser una variable amplia y compleja presenta una serie de elementos que lo componen actuando cada una de ellas en forma integrada y manteniendo características particulares, entre los cuales tenemos según Vargas (20014):

Valores: son convicciones importantes del ser humano que orienta los pensamientos, sentimiento y conductas en relación a uno mismo, los demás y al ambiente, los valores cumplen una función benevolente, es decir dirige al colaborador de la institución buscar actitudes morales proyectando crecimiento profesional y siendo fuente de bienestar para la organización.

Costumbres: son hábitos o tendencia de comportamiento adquirido por un patrón de conducta repetido en el tiempo que posee una organización, que permite diferenciarnos de los demás.

De la definición anterior podemos resaltar su importancia en el proceso de adaptación de una institución a cambios, dado que en muchas ocasiones puede interferir en la adopción de nuevas estrategias de cambio que el contexto exige, sin embargo, el aprendizaje será significativo si integramos ambas características comportamentales, de lo establecido previamente y que el futuro demande.

Ritos: definida como secuencia repetitiva de acciones pautadas y de orden simbólico, que se dan en concordancia a circunstancias específicas, los ritos tienden a ser obligatorios por la rigidez que esta supone. Dentro de una cultura organización juega un rol importante dado que es un medio donde los integrantes pueden expresarse y mantener un funcionamiento fluido.

Historias: son cuentos, anécdotas que marcaron un hecho importante en la institución, generalmente son anécdotas de los fundadores, o momentos donde se marcaron hechos que determinaron el curso de la organización y que muchas veces siguen influyendo en el presente.

Héroes: colaboradores destacados a lo largo del tiempo, una de las características de estos personajes es que sirven como modelo a los demás dado que representan simbólicamente los valores predominantes de la organización (Deal y Kennedy, 1985, p. 65)

Funciones de la cultura organizacional:

Según Robbins (2004) propone cinco funciones fundamentadas de la cultura organizacional:

1. Definición de límites; busca diferenciarse con otras instituciones estableciendo características particulares.
2. Transmite una sensación de identidad a los colaboradores; fomenta una filosofía inclusiva, donde cada integrante se sienta identificado y dirija sus objetivos.
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo más grande que los intereses personales; toda organización prioriza los intereses corporativos que los individuales, esperando que cada integrante no altere o interfiera en las metas comunes.
4. Aumenta la estabilidad de sistema; al contar con metas estratégicamente definidas basados en una filosofía inclusiva, mantiene un funcionamiento estable que orienta las decisiones de los integrantes y la permanencia en el tiempo.
5. Crea sentido y permite el control; guía y orienta patrones de conducta y actitudes de los colaboradores.

Tipos de cultura organizacional

Hellriegel y Slucum (2004) enfatizan la importancia de identificar las características diferenciadas en una cultura organizacional, para poder agruparlas en tipos de cultura, de esta forma determinar el modo de funcionamiento institucional y en base a los resultados describir las características adecuadas y las que están en déficit poder proponer alternativas de mejora, a continuación, se detalla los tipos de cultura organizacional:

Cultura burocrática: se caracteriza por el estricto cumplimiento de procedimientos, normas y reglas, también denominado cultura empresarial, donde la comunicación

que se emplea de vertical y jerárquica por lo que la autoridad es buen coordinador, organizador, con necesidad de control de todo el funcionamiento vigilando el cumplimiento al “pie de la letra” de los lineamientos institucionales, y fomentando un proceso estandarizado, este tipo de cultura ayuda principalmente a preservar una institución formal en todas las áreas, que los integrantes tengan bien en claro la estructura y el funcionamiento de la organización, sin embargo, también puede presentar ciertas dificultades como por ejemplo la lentitud operativa, en el sector salud un paciente tiene que pasar por una gran cantidad de procedimientos administrativos para poder ser atendidos de la misma forma, el profesional de salud que invierte mucho tiempo en llenar documentación y quedándole poco tiempo para la atención clínica efectiva, por otro lado este tipo de cultura no permite mucho la apertura al cambio, esencialmente si son cambios rápidos o repentinos dado que generaría inestabilidad en una estructura estrictamente diseñada.

Cultura de clan: También llamada cultura de familia, fundamentada básicamente en relaciones afectivas, donde los integrantes comparten vínculos mediante la socialización incluyendo las autoridades, que desempeñan una figura parental, de mentor o modelo, generalmente son los más antiguos a los que se les ve como guía y fuente de inspiración, por lo que la lealtad, compromiso y tradición son lo que más importa en la cultura de clan, así también se premia el trabajo en equipo, participación e involucramiento.

Por otro lado, esta cultura prioriza el éxito de la organización mediante la satisfacción de los clientes, es decir cumplir las necesidades de los usuarios externos es la meta que comparten todos. En líneas generales la cultura tipo clan fomenta un sistema de cohesión priorizando el componente afectivo sobre lo estructural, sin

embargo, si un integrante o grupo de los mismos no están de acuerdo con la dinámica, puede generar fuertes conflictos evidenciados como por ejemplo la traición, falta de compromiso o abandono, que dentro de esta cultura es fuertemente castigada moralmente, fraccionando la integridad institucional y el desarrollo.

Cultura emprendedora: Este tipo de cultura prioriza la creatividad, innovación y estar en la vanguardia de las nuevas tecnologías, estrategias, guías o herramientas que puedan aportar a la organización, una de las mayores ventajas de esta cultura es la capacidad de respuesta rápida y eficaz a situaciones de cambio, por su naturaleza dinámica tratan de eliminar las rutinas, sin embargo, muchas veces se confunde la creatividad con la ilusión de cambiar sin tomar en cuenta la estructura y procedimientos establecidas internamente en la organización.

Cultura de mercado: se fundamenta en el principio de mercadeo orientado a objetivos financieros, donde la institución no promete seguridad ni el trabajador lealtad, es decir las relaciones son contractuales, en función del desempeño se otorga la remuneración, en este caso ninguna de las partes está obligada a producir más u otorgar mayores ganancias dado que no se estipula en el contrato, como se puede ver en esta cultura prima el valor de la independencia e individualidad. El éxito de la organización se da por en nivel presencia y posicionamiento en el mercado. A nivel cuantitativo, la productividad y competencia la cultura de mercado va bien, pero otro lado, deja de lado los vínculos interpersonales generando falta de identidad, compromiso con la institución.

2.2.2. Desempeño laboral

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que labora dentro de la organización, la cual dirige su trabajo a la obtención de

resultados propuestos por la institución, de esta manera el funcionamiento del individuo cumple estándares tanto intrínsecos como extrínsecos, es decir el desempeño busca satisfacer sus objetivos personales a nivel laboral y satisfacer las demandas de la organización como la satisfacción del usuario externo.

Asimismo, Araujo y Guerra (2007) definen el desempeño laboral como en nivel de ejecución del logrado por el colaborador en el cumplimiento de las metas dentro de la organización en un tiempo establecido, en este sentido los autores mantienen un enfoque basado en resultados que de cierta forma contribuyen a evaluar cuantitativamente el desempeño del trabajador, sin embargo, también es importante caracterizar el desempeño laboral como un proceso cognitivo, psicomotor, interpersonal y motora controlada por el individuo (Lado, 2013). Al respecto Queipo y Useche (2002) enfatiza que el desempeño cambia de persona a persona, debido que intervienen varios factores como las habilidades del individuo, motivación, trabajo en equipo, capacitaciones adquiridas supervisión y factores personales del personal.

Componentes del desempeño laboral

Chiavenato (2004) establece tres componentes para evaluar el desempeño laboral. *Trabajo en equipo:* Colaboración y cooperación entre los colaboradores de la organización, donde los superiores jerárquicamente establecidos supervisan y comunican las tareas y funciones del personal, retroalimentado periódicamente el desempeño. Cada colaborador cumple un rol según la tarea asignada, para lograr desarrollar sus competencias y resaltar el valor que aporta en el cumplimiento de las metas institucionales.

Asimismo, es preciso resaltar no solo el grado de responsabilidad en el proceso de toma de decisiones, sino también en los resultados, es decir, si los resultados son positivos todos comparten los beneficios, sin embargo, si los resultados no marchan a lo esperado todos asumen las consecuencias y responsabilidades según el grado de compromiso.

Iniciativa: Basado en el principio de proactividad y participación voluntaria en la toma de decisiones en la elaboración de metas, planes o actividades que contribuyan a la organización, también contribuir en la identificación, evaluación y propuesta de alternativas de solución ante problemas que surgen en la organización. Se busca promover la motivación y compromiso del personal con la institución.

Liderazgo: Principalmente caracteriza al directivo que tiene la necesidad de orientar a un grupo de colaboradores en una determinada dirección en beneficio de la organización, el personal con características de líder inspira valores, tiene la habilidad para analizar el contexto actual para la toma de decisiones y fijar objetivos, planificando las estrategias a emplear y posteriormente realizar el seguimiento manteniendo un buen clima laboral y buscando la participación como equipo.

Elementos que influyen en el desempeño laboral

Davis y Newtrons (2000) describen los factores que afectan el desempeño laboral, tales como: capacidades de los trabajadores, adaptabilidad al cambio, comunicación entre colaboradores, iniciativa, conocimientos sobre el área o función, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de la creatividad y talentos, potencia el diseño del trabajo y maximizar el desempeño.

Asimismo, Chiavenato (2000) sostiene que el desempeño laboral está definido por dos factores: el primero es el factor actitudinal de la persona: disciplina, responsabilidad, actitud cooperativa, iniciativa, creatividad, presentación personal, habilidad de seguridad, discreción, interés y capacidad de realización. En segundo lugar, el factor operativo: calidad, liderazgo, conocimiento del trabajo, cantidad, exactitud y trabajo en equipo.

Importancia de la evaluación del desempeño

Es de suma importancia considerar el avance y el logro de los objetivos e incluso identificar las dificultades que pueda experimentar el trabajador en forma individual, pues es el recurso humano encargado de optimizar la productividad de la organización, en este sentido Werther y Davis (2014) indican que el capital humano es un factor importante en las organizaciones, dado que es un desafío para los directivos es determinar el valor agregado que el personal de forma individual realiza en pro a la organización, como su participación en el alcance de metas y su aporte al resultado final.

Hay varios beneficios al evaluar de forma sistemática al trabajador:

- Aclara los propósitos, objetivos y metas del área al que corresponde al personal.
- El colaborador tiene el conocimiento hacia donde se dirige la organización y el área en el que desempeña.
- Hace posible identificar nuevos proyectos como posibilidades que se brindan a los trabajadores.
- Define explícita y colaborativamente las metas, objetivos e indicadores del cargo que desempeña.

2.3. Definición de términos

Organización: Grupo de personas y medios organizados encaminadas un fin determinado.

Usuario: Personas que desempeñan una función en proceso de producción y consumo de un producto.

Valores: Son convicciones importantes del ser humano que orienta los pensamientos, sentimiento y conductas en relación a uno mismo, a los demás y al ambiente.

Cultura organizacional: Constituye la identidad de toda organización, dado que supone un sistema de conductas compartidos por los colaboradores de la institución.

Desempeño laboral: Es la eficacia con el que el personal realiza una función dentro de la organización, la cual dirige los resultados al cumplimiento de metas propuestos por la institución.

Liderazgo: Persona que orienta el comportamiento de los demás y es visto como modelo, facilita la creatividad, iniciativa y el trabajo en equipo.

2.4. Hipótesis

La cultura organizacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021.

2.5. Variables

- Variable 1: Cultura organizacional
- Variable 2: Desempeño laboral

Capítulo III

METODOLOGIA

3.1. Tipo de Investigación

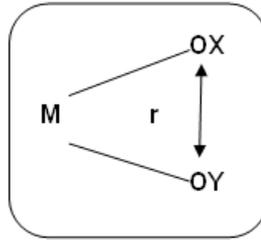
Según Tamayo y Tamayo (2003) la presente investigación fue descriptiva, dado que se encargó de observar, recoger, procesar e interpretar los fenómenos en su naturaleza actual, teniendo como finalidad explorar y describir las variables de estudio desde un marco fenomenológico, para fines de la investigación se buscó describir y analizar las características de la cultura organizacional y desempeño laboral en el centro de salud Huarupampa en la ciudad de Huaraz en tiempo de pandemia por COVID-19.

La asociación de las variables de estudio fue de alcance correlacional, este estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre las variables de investigación en un contexto determinado (Hernández et al. 2014).

3.2. Diseño de investigación

Basado en Hernández et al. (2014) el diseño empleado para la presente investigación fue no experimental, por lo que no buscó manipular las variables de estudio, tuvo como objetivo analizar el comportamiento de las variables entre sí y explicar el funcionamiento, en este estudio el análisis de las variables fue de corte transversal porque la observación de los constructos se dio en un solo momento para luego explorar los resultados.

Esquema del diseño fue el siguiente:



Donde:

M: Personal del centro de salud de Huarupampa

Ox: Cultura organizacional

Oy: Desempeño laboral

r: Relación existente entre OX – OY

3.3. Población y Muestra

Población

La población estuvo conformada por 77 trabajadores de salud que laboran Centro de Salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

Criterio de inclusión

- Todos los trabajadores que estuvieron laborando durante la aplicación de los instrumentos.
- Trabajadores que se encontraron laborando en forma presencial.
- Trabajadores que se encontraron laborando en forma remota.

Criterios de exclusión

- Trabajadores que presentaron dificultad en el desempeño cognitivo
- Trabajadores que presentaron indicadores de desorden emocional o psiquiátrico.
- Los trabajadores que no aceptaron participar en la investigación
- Los trabajadores que no fueron parte del personal de salud

Muestra

El tamaño de muestra estuvo determinado por un muestreo no probabilístico intencional de tipo censal, conformada por 77 trabajadores siendo el total de trabajadores del Centro de Salud de Huarupampa.

3.4. Técnica e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información de ambas variables se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento, el cuestionario, siendo una técnica cuantitativa que busca recoger información de un grupo de personas en función al tema de investigación.

En caso de medición de las variables de empleó el cuestionario de cultura organizacional y de desempeño laboral, ambos instrumentos cumplen las propiedades psicométricas: validez y confiabilidad.

Los instrumentos presentan la siguiente estructura:

I. Datos generales

II. Clima organizacional

Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de la escala de Likert de cinco valores categoriales (nunca, ocasionalmente, algunas veces, frecuentemente y siempre)

Dimensiones: valores, creencias, clima, normas, filosofía.

III. Desempeño laboral

Tipo de respuesta:

Los ítems son respondidos a través de la escala de Likert de cuatro valores categoriales (nunca, a veces, frecuentemente y siempre)

Dimensiones: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.

Propiedades psicométricas:

Validez

Ambos instrumentos fueron sometidos a la prueba de juicio de expertos, conformados por profesionales del ámbito salud con conocimientos y experticia en gestión y gerencia en servicios de la salud, con cargos nivel gerencial y grados académicos relacionados garantizando fundamentos teóricos y empíricos.

Confiabilidad

Mediante una muestra piloto se calculó del coeficiente Alfa de Cronbach, con la finalidad de determinar la consistencia interna de los instrumentos, obteniendo en ambos instrumentos un puntaje $>.8$ siendo considerado como bueno.

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de los datos

Los datos fueron organizados en el programa Microsoft Office Excel 2019, para la descripción y análisis de los datos empleé el paquete estadístico SPSS versión 26, que me permitió evaluar y describir las variables de estudio, así como también determinar la prueba de hipótesis de asociación de las variables, también comparar los resultados con estudios previos del tema de investigación y contrastar el marco teórico empleado para este estudio.

Para la distribución de la normalidad se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, según la normalidad obtenida se decidió por la prueba no paramétrica de chi-cuadrado para determinar estadísticamente el nivel de correlación y significancia entre la variable cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Grado de cultura organizacional en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021.

Tabla 1

Cultura Organizacional del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz

Grado	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	25.4 %
Regular	38	53.5 %
Alto	15	21.1 %
Total	71	100 %

Se observa que el 53.5% del personal de salud presenta una regular cultura organizacional y sólo el 21.1% del personal de salud presenta una cultura organizacional alta.

Tabla 2

Valores en Cultura Organizacional del personal del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	33.8 %
Regular	35	49.3 %
Alto	12	16.9 %
Total	71	100 %

Se da a conocer que el 49.3% del personal del centro de salud tiene un nivel regular de valores y el 16.9% alto nivel de valores.

Tabla 3

Creencias de la Cultura Organizacional del personal del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	25.4 %
Regular	42	59.2 %
Alto	11	15.5 %
Total	71	100 %

Se muestra que el 59.2% del personal de salud tiene un regular nivel de creencias y el 15.5% tiene alto nivel de creencias.

Tabla 4

Clima de la Cultura Organizacional del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	26	36.6 %
Regular	38	53.5 %
Alto	7	9.9 %
Total	71	100 %

Se evidencia que el 53.5% del personal de salud percibe un clima regular dentro del centro de salud Huarupampa, sólo el 9.9% percibe un alto clima.

Tabla 5

Normas de la Cultura Organizacional del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	28.2 %
Regular	43	60.6 %
Alto	8	11.3 %
Total	71	100 %

Se observa que el 60.6% del personal de salud identifica un nivel regular de normas en el centro de salud, el 20.2% percibe un bajo nivel de normas y solo el 11.3% indica un alto nivel de cumplimiento de las normas.

Tabla 6

Símbolos de la Cultura Organizacional del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	28	39.4 %
Regular	30	42.3 %
Alto	13	18.3 %
Total	71	100 %

Se muestra que el 42.3% del personal de salud reconoce un nivel regular de actividades simbólicas en el centro de salud donde laboran, el 18.3% sostiene que hay un alto nivel de actividades simbólicas.

Tabla 7

Filosofía de la Cultura Organizacional del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja	22	31.0 %
Moderada	36	50.7 %
Alta	13	18.3 %
Total	71	100 %

Se muestra que el 50.7% del personal de salud percibe una moderada filosofía en centro de salud, el 18.3% señala una alta filosofía.

4.2. Nivel de desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021.

Tabla 8

Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	28.2 %
Medio	37	52.1 %
Alto	14	19.7 %
Total	71	100 %

Se muestra que el 52.1 % del personal de salud manifiesta un desempeño laboral medio en el centro de salud, siendo la de mayor porcentaje, mientras que el 19.7% indica un desempeño alto.

Tabla 9

Trabajo en Equipo de Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	33.8 %
Medio	35	49.3 %
Alto	12	16.9 %
Total	71	100 %

Se evidencia que 49.8% del total del personal de salud desempeñan un trabajo en equipo medio en el centro de salud, el 16.9% del personal de salud desempeña un alto trabajo en equipo.

Tabla 10

Iniciativa de Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	32.4 %
Medio	36	50.7 %
Alto	12	16.9 %
Total	71	100 %

Se da a conocer que el 50.7% del personal de salud tienen un nivel de iniciativa medio dentro del centro de salud, mientras el 16.9% indica tener un nivel alto de iniciativa.

Tabla 11

Liderazgo de Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	25.4 %
Medio	40	56.3 %
Alto	13	18.3 %
Total	71	100 %

Se observa que el 56.3% del personal de salud posee un nivel de liderazgo medio y el 18.3% tiene un alto nivel de liderazgo.

4.3. Relación entre las dimensiones de cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021.

Tabla 12

Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Cultura Organizacional	Baja	Frecuencia	11	6	1	18
		% del total	61,1%	33,3%	5,6%	100%
	Moderada	Frecuencia	6	26	6	38
		% del total	15,8%	68,4%	15,8%	100%
	Alta	Frecuencia	3	5	7	15
		% del total	20,0%	33,3%	46,7%	100%
Total		20	37	14	71	
% del total		28,2%	52,1%	19,7%	100%	

$$x^2 = 21,183$$

$$g. l. = 10$$

$$P = 0,001$$

Se evidenció que del 100% del personal de salud de Huarupampa presenta una baja cultura organizacional, el 61.1%, de ellos presentan bajo desempeño laboral, en tanto del 100% que manifiestan una moderada cultura organizacional, el 68.4% de ellos presenta un desempeño laboral medio, así mismo, del 100% del personal que presentan una alta cultura organizacional, el 46.7% también presentan un alto nivel de desempeño laboral. Realizando la Prueba estadística no paramétrica de Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,000$; indicando una relación estadísticamente significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 13

Relación entre la dimensión Valores en Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

			Desempeño Laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Valores de Cultura Organizacional	Baja	Frecuencia	14	6	4	24
		% del total	58,3%	25,0%	16,7%	100%
	Moderada	Frecuencia	4	27	4	35
		% del total	11,4%	77,1%	11,4%	100%
	Alta	Frecuencia	2	4	6	12
		% del total	16,7%	33,3%	50,0%	100%
Total			20	37	14	71
% del total			28,2%	52,1%	19,7%	100%

$\chi^2 = 27,117$

g. l. = 10

P = 0,000

Se observa que del 100% del personal de salud que perciben un nivel bajo de valores, el 58.3%, de ellos muestran bajo desempeño laboral, mientras que del 100% que perciben un moderado nivel de valores, el 77.1% de ellos muestran un desempeño laboral medio, además, del 100% del personal que distinguen un nivel



alto de valores, el 50.0% muestran alto nivel de desempeño laboral. Realizando la Prueba estadística no paramétrica de Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,000$; indicando una relación estadísticamente significativa entre la dimensión valores en cultura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 14

Relación entre la dimensión Creencias en Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

			Desempeño Laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Creencias en Cultura Organizacional	Baja	Frecuencia	6	9	3	18
		% del total	33,3%	50,0%	16,7%	100%
	Moderada	Frecuencia	12	21	9	42
		% del total	28,6%	50,0%	21,4%	100%
	Alta	Frecuencia	2	7	2	11
		% del total	18,2%	63,6%	18,2%	100%
Total		20	37	14	71	
% del total		28,2%	52,1%	19,7%	100%	

$$x^2 = 1,055$$

$$g. l. = 10$$

$$P = 0,901$$

Se muestra que del 100% del personal de salud que perciben un bajo nivel de creencias, el 50.0%, de ellos indican bajo desempeño laboral, en tanto que del 100% que perciben un nivel moderado de creencias, el 50.0% de ellos muestran un desempeño laboral medio, mientras que del 100% del personal que observan un alto nivel de creencias, el 63.6% muestran un alto desempeño laboral. Realizando la Prueba estadística no paramétrica de Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,901$; por tanto, no existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión creencias en cultura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 15

Relación entre la dimensión Clima en Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Clima en Cultura Organizacional	Baja	Frecuencia	16	10	0	26
		% del total	61,5%	38,5%	0,0%	100%
	Moderada	Frecuencia	4	25	9	38
		% del total	10,5%	65,8%	23,7%	100%
	Alta	Frecuencia	0	2	5	7
		% del total	0,0%	28,6%	71,4%	100%
	Total		20	37	14	71
	% del total		28,2%	52,1%	19,7%	100%

$$x^2 = 34,409$$

$$g. l. = 10$$

$$P = 0,000$$

Se observa que del 100% del personal de salud que perciben un bajo clima, el 61.5%, de ellos muestran bajo desempeño laboral, mientras que del 100% que perciben un moderado clima, el 65.8% de ellos indican un desempeño laboral medio, así mismo, del 100% del personal que observa un alto clima, el 71.4% muestran un alto nivel de desempeño laboral. Realizando la Prueba estadística no paramétrica de Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,000$; indicando una relación estadísticamente significativa entre la dimensión clima en cultura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 16

Relación entre la dimensión Normas en Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Normas en Cultura Organizacional	Baja	Frecuencia	9	10	1	20
		% del total	45,0%	50,0%	5,0%	100%
	Moderada	Frecuencia	9	22	12	43
		% del total	20,9%	51,2%	27,9%	100%
	Alta	Frecuencia	2	5	1	8
		% del total	25,0%	62,5%	12,5%	100%
Total		20	37	14	71	
% del total		28,2%	52,1%	19,7%	100%	

$$x^2 = 6,901$$

$$g. l. = 10$$

$$P = 0,041$$

Se evidencia que del 100% del personal de salud que observa un bajo nivel de normas, el 50.0%, de ellos muestran bajo desempeño laboral, mientras que del 100% que perciben un nivel moderado de valores, el 51.2% de ellos indican un desempeño laboral medio, en tanto que del 100% del personal que observan un alto nivel de normas, el 62.5% muestran un alto desempeño laboral. Realizando la Prueba estadística no paramétrica de Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,041$; por tanto, si existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión normas en cultura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 17

Relación entre la dimensión Símbolo en Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Símbolo en Cultura Organizacional	Baja	Frecuencia	11	16	1	28
		% del total	39,3%	57,1%	3,6%	100%
	Moderada	Frecuencia	7	15	8	30
		% del total	23,3%	50,0%	26,7%	100%
	Alta	Frecuencia	2	6	5	13
		% del total	15,4%	46,2%	38,5%	100%
Total		20	37	14	71	
% del total		28,2%	52,1%	19,7%	100%	

$$x^2 = 9,235$$

$$g. l. = 10$$

$$P = 0,55$$

Se muestra que del 100% del personal de salud que percibe un bajo nivel de actividades simbólicas, el 57.1%, de ellos muestran bajo desempeño laboral, además que del 100% que perciben un nivel moderado de actividades simbólicas, el 50.0% de ellos manifiestan un desempeño laboral medio, mientras que del 100% del personal que observan un alto nivel de actividades simbólicas, el 46.2% indican un alto desempeño laboral. Realizando la Prueba estadística no paramétrica de Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,55$; por tanto, no existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión símbolos en cultura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 18

Relación entre la dimensión Filosofía en Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.

		Desempeño Laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Filosofía en Cultura Organizacional	Baja	Frecuencia	9	10	3	22
		% del total	40,9%	45,5%	13,6%	100%
	Moderada	Frecuencia	10	19	7	36
		% del total	27,8%	52,8%	19,4%	100%
	Alta	Frecuencia	1	8	4	13
		% del total	28,2%	61,5%	30,8%	100%
Total		20	37	14	71	
% del total		28,2%	52,1%	19,7%	100%	

$$x^2 = 4,836$$

$$g. l. = 10$$

$$P = 0,305$$

Se observa que del 100% del personal de salud que percibe una baja filosofía, el 45.5%, de ellos muestran bajo desempeño laboral, en tanto que del 100% que perciben una moderada filosofía, el 52.8% de ellos indican un desempeño laboral medio, además que del 100% del personal observan una alta filosofía, el 61.5% muestran un alto desempeño laboral. Realizando la Prueba estadística no paramétrica de Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,305$; por tanto, no existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión filosofía en cultura organizacional y desempeño laboral.

4.2. Discusión

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz. De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba estadística Chi- cuadrado observamos un valor $p=0,001$, indicando que existe una relación significativa entre ambas variables. Este resultado es compatible con lo hallado por Andía (2019) donde se observa un $p=0.000$ entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud de un hospital en Barranca, así mismo Valentín (2018) concluyo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud en una Microred de Nuevo Chimbote obtenido un $p=0.035$. En el estudio publicado por Atiquipa y Cáceres (2018) también encontraron relación significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la red de salud centro de Ayacucho, caso similar con lo hallado por Mimbela (2017) en el centro de salud de Monterrey-Huaraz, en ambas investigaciones obtuvieron un $p=0.000$. Finalmente, en un estudio realizado por Rumaldo (2015) con el personal de salud de la Microred de Nicrupampa se observó una relación significativa con $p=0.014$, concluyendo que a mejor cultura organizacional mejor desempeño por parte del personal de salud.

En relación a la cultura organizacional, los resultados obtenidos muestran que del personal de salud de Huarupampa el 53.5% percibe una cultura regular, el 25% baja y el 21.1% alta cultura organizacional. Estos resultados se deben a la práctica de normas y valores institucionales, creencias compartidas entre los trabajadores relacionadas a la institución, un adecuado clima laboral que facilita las

interrelaciones laborales, así como también activa participación en actividades simbólicas de carácter conmemorativo. En concordancia con los resultados Atiquipa y Cáceres (2018) es un estudio realizado en la red de salud centro de Ayacucho hallaron que el 70.4% practica frecuentemente una buena cultura organizacional; mientras que el 27.2 refieren a veces, concluyendo que a mayor frecuencia de practica de buena cultura organizacional el rendimiento del personal, también mejora significativamente. Valentín (2018) también reporta resultados similares al identificar que en el personal que labora en la red de salud de Yugoslavia en nuevo Chimbote, el 66% de los trabajadores percibe una adecuada cultura organizacional y sólo el 34% observa una inadecuada cultura organizacional en la Microred de salud, por lo que se puede deducir que el personal de salud tiene valores y creencias institucionales que fomentan un adecuado funcionamiento interno. Mimbela (2017) en un estudio realizado en el centro de salud Monterrey-Huaraz encontró que el 88.6% del personal de salud mantienen una adecuada cultura organizacional, caracterizado por una clara identificación con la institución, motivación para participar en actividades cooperativas, una comunicación eficaz para expresar las necesidades y proponer estrategias de solución, valores claramente establecidos y practicados por el personal, y solamente el 11.3% del personal refieren percibir una inadecuada cultura organizacional. Sin embargo, una investigación publicada por Rumaldo (2015) discrepa con los resultados anteriormente mencionados, dado que los resultados obtenidos en la Microred de Nicrupampa-Huaraz señala que el 62% del persona refiere mantener una cultura organizacional débil, siendo el tipo de cultura predominante la burocrática, es decir, la priorización de valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación

establecidos, mientras que sólo el 38% mantienen un cultura organizacional fuerte, que influye significativamente al desempeño laboral del personal de salud de la Microred de Nicrupampa.

Referente al desempeño laboral se observa que el 52% del personal de salud mantiene un desempeño medio, siendo la de mayor porcentaje, así también el 28.2% refiere tener un desempeño bajo, y en menor porcentaje el 19.7% mantiene un desempeño laboral alto. El desempeño del personal de salud está determinado por el trabajo en equipo con los colegas y con los demás servicios, también a las iniciativas presentadas por los trabajadores para identificar los problemas y dar alternativas de soluciones, finalmente por el liderazgo presente el personal que asume cargo como también los trabajadores asistenciales a momento de asumir responsabilidades o coordinación de un programa o actividad delegada por jefatura. Los resultados se asemejan a los de Valentín (2018), en su estudio encontró que el 41% del personal de salud que labora en una Microred de Nuevo Chimbote tiene un nivel medio de desempeño laboral, seguido del 32.6% que indican un desempeño alto, mientras que sólo el 26.4% presentan un desempeño laboral bajo, evidenciando una alta capacidad para desempeñar sus labores, desenvolvimiento basado en buenos conocimientos, destrezas y aptitudes para ejercer su profesión y resolver problemas de forma autónoma y flexible. De la misma forma, Atiquipa y Cáceres (2018) encontraron que el 49.4% de los trabajadores mantienen frecuentemente un buen desempeño laboral, el 48% refieren mantener a veces un buen desempeño, solamente el 2.5% afirma tener siempre un buen desempeño laboral en la red de salud centro de Ayacucho. Dichos resultados responden a una iniciativa del personal activa, constante y autónoma que está orientada la a misión

de la institución, además de un liderazgo que influye y apoya al resto de los trabajadores para alcanzar las metas de manera entusiasta. Estos resultados, también se asemejan al o reportado por Mimbela (2017) dónde encontró que el 96.2% del personal que labora en el centro de salud Monterrey-Huaraz tiene un alto desempeño laboral, mientras que sólo el 3.7% de ellos mantiene un bajo desempeño, se explica por la buena cooperación del personal asistencial con el administrativo, así como con sus superiores, activa participación en las tomas de decisiones, y reconocimiento por su trabajo dentro de la institución. Finalmente, Rumaldo (2015) en la Microred de Nicrupampa en Huaraz, también halló resultados similares donde el 54% del personal de salud tiene un desempeño laboral adecuado, el 46% indica tener un desempeño inadecuado, basados por la evaluación de méritos, informes de progreso y evaluación de eficiencia funcional.

Al analizar la relación de las dimensiones valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía de la variable cultura organizacional con el desempeño laboral, se halló que existe relación significativa entre el clima organizacional, los valores y normas institucionales ($p= 0.000$, $p= 0.000$ y $p= 0.041$ respectivamente) con el desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia covid-19. Estos resultados guardan relación con lo hallado por Soto (2018) donde las dimensiones de clima y normas de cultura organizacional muestran una fuerte relación significativa (Rho de Spearman .764 con un $p= .000$). Estos resultados resaltan la importancia de mantener unas adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores internos, una atmósfera donde el personal pueda gestionar sus emociones siendo estas validadas y comprendidas por los demás compañeros, al mismo tiempo dirigir en comportamiento del personal al bien

común sobre el personal cumpliendo las normas y valores establecidos por la institución. Resultados similares reporta Aguilar (2020) afirmando que el clima organizacional influye significativamente sobre el desempeño laboral del personal de salud, según sus resultados obtenidos en el centro de salud de Palmira-Huaraz ($p=0.0031$).

Por otro lado, las dimensiones de creencias, símbolos y filosofía de cultura organizacional no tienen relación significativa con el desempeño laboral según los resultados obtenidos en la prueba no paramétrica de Chi- cuadrado ($p= .901$, $p= .55$ y $p= .305$ respectivamente). Los resultados discrepan con lo encontrado por Soto (2020), quien al relacionar las dimensiones de filosofía y simbolismo con la variable desempeño laboral, mediante la prueba estadística de Spearman obtuvo un $Rho .764$ con un $p= .000$, indicando relación fuerte significativamente. Las oposiciones encontradas se pueden explicar por las diferencias culturales, políticas e ideológicas que guían las acciones organizacionales en la provincia de Huaraz y en el departamento de Lima donde Solo realizó el estudio, como podemos observar estas características son muy particulares en cada territorio; por ende, las diferencias específicas se verán resaltadas al compararlas con otras realidades. Así mismo, las representaciones simbólicas que expresan la identidad de cada institución pueden ser distintas dependiendo de la identidad de cada organización, por ejemplo, las formas de celebraciones de fechas importantes, modos de reconocimientos simbólicos al desempeño y/o logros del personal de salud, al ser manifestaciones subjetivas es de esperarse que los resultados encontrados en distintos estudios concuerde no difieran.

Los resultados hallados en la presente investigación son coherentes con el marco teórico; sin embargo, se encontraron bases teóricas similares como diferentes en los antecedentes de estudio que discreparon con los planteado en el presente estudio, ampliando e enriqueciendo el estudio de las variables en cuestión mediante un análisis crítico; por otro lado, las diferentes pruebas estadísticas condicionaron la discusión con algunos estudios, teniéndose que apelar a las metodologías de investigación como fuente de posición frente a otra. Finalmente, el estado de emergencia sanitaria en la que estamos atravesando a nivel mundial producto del Covid-19, juega un rol importante al momento de comparar resultados, principalmente a los de carácter particular, como es el caso de la filosofía y símbolos en la cultura organizacional del personal de salud.

CONCLUSIONES

- La cultura organizacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz, 2021.
- Existe un grado de cultura organizacional regular en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz, 2021.
- Existe un nivel medio de desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz, 2021.
- Las dimensiones de clima, normas y valores de la variable cultura organizacional presenta una relación significativa con el desempeño laboral; sin embargo, las dimensiones de creencias, símbolos y filosofía no presenta una relación significativa con el desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia por COVID-19, Huaraz.

RECOMENDACIONES

1. A la jefatura del centro de salud Huarupampa en coordinación con el servicio de psicología, implementar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional, priorizando ejes temáticos como, identificación con los valores institucionales, reconocimiento y cumplimiento de normas institucionales, fomentar un adecuado clima organizacional.
2. Programar actividades de carácter símbolo, como celebración de fechas importantes, ceremonias de carácter tradicional, reunión periódica con el personal para compartir y transmitir los valores e identidad institucional.
3. Al área de Recurso Humanos para ir implementando un sistema de reconocimiento y recompensa para los trabajadores que mantengan un buen desempeño laboral durante el año.
4. Programar actividades de integración como: eventos recreativos, deportivos que involucren trabajo en equipo y cooperación del personal de salud, para mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el vínculo.
5. Conformar un equipo integrado por personal de los diferentes servicios para la evaluación periódica de la cultura organizacional y del desempeño laboral, con la finalidad de proponer proyectos de mejora continua en políticas de gestión y toma de decisiones en favor del centro de salud de Huarupampa en armonía con el personal de salud.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilar, G. (2020) *Clima organizacional y desempeño laboral del personal asistencial, centro de salud palmira, Huaraz, 2018*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo).
- Alvaron, D. (2017) *Cultura organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo).
- Andia, A. (2019). *Tipos de cultura organizacional y desempeño laboral del personal asistencial de salud* (Tesis de maestría, Universidad José Faustino Sánchez Carrión).
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior Pública. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 132-147. Recuperado de: <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188.pdf>
- Atiquipa, Y., & Cáceres, L. (2018) *Cultura organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la Red de Salud Centro* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo).
- Calero, F. (2018) *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador* (Tesis de doctorado Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª edición. Editorial Mc Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2000). *Club Ensayos.com*. Recuperado de:
<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional* Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional*. (2ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- CIOMS/UNMSM (2019). Comisión Nacional para la Protección de Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y de Comportamiento. Informe Belmont. Principios éticos y directrices para la protección de sujetos humanos de investigación. Universidad Nacional Mayor de san Marcos, Perú. Disponible en:
http://medicina.unmsm.edu.pe/images/Facultad_Medicina/Instituto_Etica/documentos/Belmont_report.pdf.
- Davis, y Newtrons (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Décima ed.). México: McGraw – Hill. Recuperado de:
<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>
- Deal, T. & Kennedy, A. (1985) *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional* México: Fondo Educativo Interamericano.
- De la Torre, m., & Themme, k. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú* (Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola).

- Diaz, K. (2019) *Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México* (Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos).
- Hellriegel Don/Slocum John. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Internacional Thomson Editores. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Gonzales, D. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud de una Microred*. Universidad de Montemorelos (Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo).
- Lado, M. (2013). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. España: Bubok Publishing S.L.
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Méndez C. (2006) *Transformación cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial Limusa S.A.
- Mimbela, J. (2017). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud Monterrey* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).
- Organización Mundial de la Salud. (2019a). Global Health Observatory (GHO) data. En: Organización Mundial de la Salud [en línea]. <https://www.who.int/gho/en/> Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (2020a)

- Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (2020a). Reorganización y expansión progresiva de los servicios de salud para la respuesta a la pandemia de COVID-19. Washington, D.C: OPS. Disponible en <https://www.paho.org/en/technical-documents-coronavirus-disease-covid-19>.
- Piepp, Gabriela., & Ruiz, M. (2019) *Cultura organizacional, Productividad y Bienestar laboral en trabajadores de una empresa de San Juan de Lurigancho* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).
- Puchoc, M (2018) *Cultura Organizacional y la Productividad de los colaboradores de la Empresa Servicios Generales* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).
- Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño Laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, VIII (3), 486–496.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional México*: Pearson Educación. Décima Edición.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7ª. ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, M. (2008). *Creatividad en la Empresa*. 2a. ed. México: Pax.
- Rodríguez, D. (2005) *Diagnóstico Organizacional*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A. Tercera edición.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. 3era ed. México: Alfaomega.

- Rumaldo, A. (2015). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del centro de salud de Nicrupampa* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo).
- Sáenz, A. (2015). Relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad. Recuperado de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000966.pdf
- Salas, L., García, L., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Elsevier*. Recuperado de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Soto, C. (2018) *Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal del hospital materno infantil César López Silva de Villa El Salvador – 2017*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).
- Tamayo y Tamayo (2003) *El proceso de la investigación científica* (4ta. Ed.). Limusa, México.
- Valentín, M. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud de la Microred Yugoslavia* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).
- Vargas, A. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf;jsessionid=F725D70A3A08B5C796413104B7D71BE6?sequence=1
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS



Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD DE HUARUPAMPA EN TIEMPO DE PANDEMIA COVID-19, HUARAZ.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz?	<p>OBJETIVO PRINCIPAL: Determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS: Medir el grado de cultura organizacional en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021. Medir el nivel desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021. Relacionar las dimensiones de cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz, 2021.</p>	La cultura organizacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Cultura organizacional</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral</p> <p>Variables de control: Sexo: Varones Mujeres Edad Profesión Condición laboral Estado civil</p>	<p>Enfoque cuantitativo tipo correlacional de corte transversal, por lo que no se pretende manipular las variables, buscando determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral.</p> <p>Unidad de análisis Personal de salud del centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz</p> <p>Población y muestra de estudio Conformada por el total del personal que labora en el centro de salud de Huarupampa en tiempo de pandemia COVID-19, Huaraz</p> <p>Técnica de recolección de datos Para la recolección de datos se administrará dos cuestionarios. Para mediar ambas variables.</p>

Anexo 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza del estudio, así como de su rol en ella como participantes.

Estimado personal de salud se le comunica que se realizará una investigación titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD DE HUARUPAMPA EN TIEMPO DE PANDEMIA COVID-19, HUARAZ**, realizada por el Lic. Basurto Milla Miguel Jhonnatan, estudiante de la Maestría en Gestión y Gerencia en los Servicios de Salud.

Si usted participa en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un cuestionario de Cultura organizacional y desempeño laboral, esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntario. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas.

En base a los resultados obtenidos, el equipo de investigadores se compromete a realizar charlas psicoeducativas y capacitaciones dirigidos a los trabajadores del centro de salud Huarupampa, con el objetivo de contribuir al sistema sanitario.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Además, se le informa que la presente investigación no presenta ningún riesgo para los participantes.

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo.....
he leído el contenido de este documento de consentimiento informado dado por el investigador y quiero colaborar con este estudio para el bien del sistema sanitario. Por esta razón autorizo la aplicación de los cuestionarios.

Firma del participante

DNI:

Anexo 3

UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
ESCUELA DE POSTGRADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD HUARUPAMPA, EN TIEMPO DE
COVID-19, HUARAZ, 2021.**

El instrumento para la recolección de datos de la investigación, será validado por jueces o expertos, la validación consta de ocho aspectos que se describen a continuación:

1. El instrumento persigue los fines de los objetivos generales
2. El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos
3. La hipótesis es atingente (atingencia: conexión, relación de una cosa con otra,) al problema y a los objetivos planteados
4. El número de los ítems que cubre cada dimensión es el correcto
5. Los ítems están redactados correctamente
6. Los ítems no despiertan ambigüedades
7. El instrumento que se va aplicar llega a la comprobación de la hipótesis
8. La (s) hipótesis está formulada correctamente

Anexo 4

RESULTADOS DE LA VALIDACION

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL en
PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD HUARUPAMPA, EN TIEMPO DE
COVID-19, HUARAZ, 2021.

LEYENDA

A: Adecuado

I: Inadecuado

Validez del Contenido:

PUNTUACIÓN

1

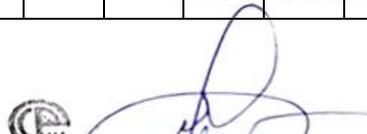
0

JUEZ	Ítem	TOTAL							
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Mg. Diana Albinagorta Ordoñez	1	1	1	1	1	1	1	1	8
2. Mg. Darío Manrique Mejía	1	1	1	1	1	1	1	1	8
3. Mg. Jaikel Rodríguez Bayona	1	1	1	1	1	1	1	1	8
4. Mg. Cesar Alberto Morales Vásquez	1	1	1	1	1	1	1	1	8
TOTAL									



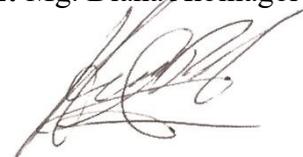
Mg. Diana S. Albinagorta Ordoñez
PSICOLOGA PSICOTERAPEUTA
C.P.S. 18554

Juez 1: Mg. Diana Albinagorta Ordoñez



Mg. Darío Manrique Mejía
C. Ps. P. 16875 - DNI 31767629
Psicólogo

Juez 2: Mg. Darío Manrique Mejía



Mg. Jaikel Rodríguez Bayona

Juez 3: Mg. Jaikel Rodríguez Bayona



Lic. César Alberto Morales Vásquez

Juez 4: Lic. César Alberto Morales Vásquez

Anexo 5

INSTRUMENTO PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL

I. Datos Generales

Edad: (Años) Sexo: M F Puesto de trabajo:

Condición laboral: Estado Civil:

Tiempo laborando en la institución:

INSTRUCCIONES:

Estimado Trabajador el presente cuestionario tiene por finalidad recolectar información referente a la cultura organizacional en el Centro de Salud donde labora, por lo que le pedimos responder con veracidad y sus opiniones guardara estricta confidencialidad

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

Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

No.	Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
1	¿En el centro de salud donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En el centro de salud donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿Para el centro de salud donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4	¿Cree que para ingresar a laborar al centro de salud es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en el centro de salud es el adecuado?					
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?					
7	¿Percibe usted que el centro de salud le permite aprender y progresar como persona?					
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro del centro de salud?					
9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su centro de salud?					
11	¿En el centro de salud hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12	¿En el centro de salud se utiliza sanciones ante una falta?					
13	¿En el centro de salud celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14	¿En el centro de salud recurren a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los símbolos representativos del centro de salud?					
16	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión del centro de salud?					
17	¿Al haber una vacante, el centro de salud toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18	¿Al centro de salud le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

Anexo 6
INSTRUMENTO PARA EVALUAR DESEMPEÑO LABORAL

I. Datos Generales

Edad: (Años) Sexo: M F Puesto de trabajo:
 Condición laboral: Estado Civil:
 Tiempo laborando en la institución:

INSTRUCCIONES:

Estimado Trabajador el presente cuestionario tiene por finalidad recolectar información referente el desempeño laboral en el Centro de Salud donde labora, por lo que le pedimos responder con veracidad y sus opiniones guardara estricta confidencialidad.

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

Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4

No.	Ítems o preguntas	1	2	3	4
Trabajo en equipo					
1	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.				
2	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.				
3	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en el centro de salud.				
4	Considera Ud. Importante el trabajo en equipo en el centro de salud para el logro de objetivos.				
Iniciativa					
5	Es fácil para mí que mis nuevas ideas sean consideradas.				
6	En el centro de salud los trabajadores y trabajadoras participan en la toma de decisiones.				
7	Mis compañeros y compañeras de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.				
8	Aporto con iniciativas para el logro de objetivos en la labor que desempeño.				
9	Me apego a la rutina establecida, a veces logro mis objetivos.				
10	Se me da la oportunidad para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de mi centro de salud de acuerdo a mis responsabilidades.				
Liderazgo					
11	Planifico las actividades y el uso de recursos que utilizaré en el centro de salud.				
12	Los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi centro de salud.				
13	Creo que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de mi trabajo.				
14	Los compañeros de trabajo mantienen equilibrio emocional y buenos modales en todo momento.				
15	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.				
16	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.				
17	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.				