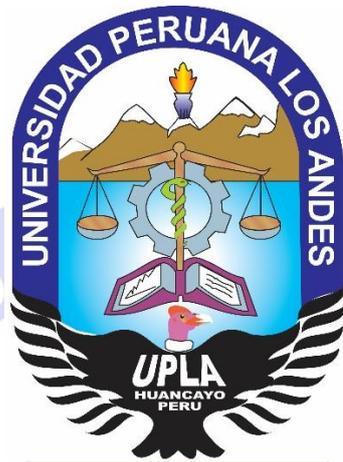


**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA SALUD**



**TESIS**

**PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LOS RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE SALUD  
DE CHILCA EN EL AÑO 2016**

PRESENTADA POR:

**Bach. URETA LLACZA, ROSSEL**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**HUANCAYO  
PERU**

**MAESTRO EN CIENCIAS DE LA SALUD,**

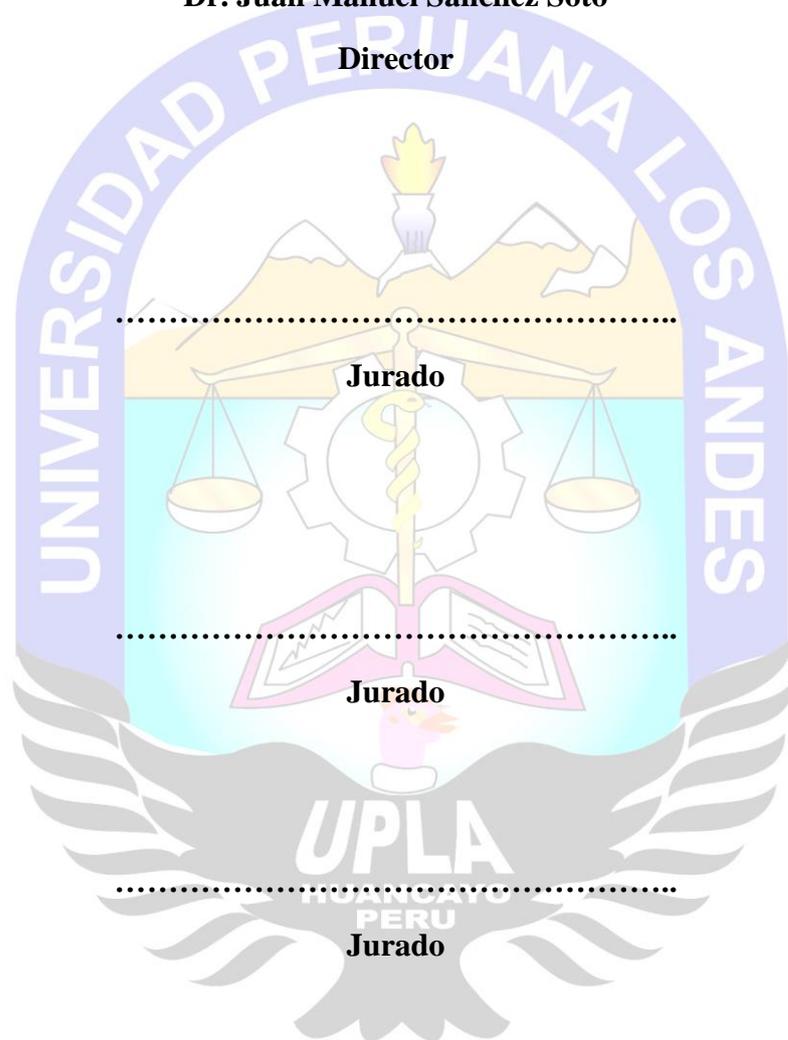
**MENCIÓN GESTIÓN EN SERVICIOS DE SALUD**

**HUANCAYO – PERÚ**

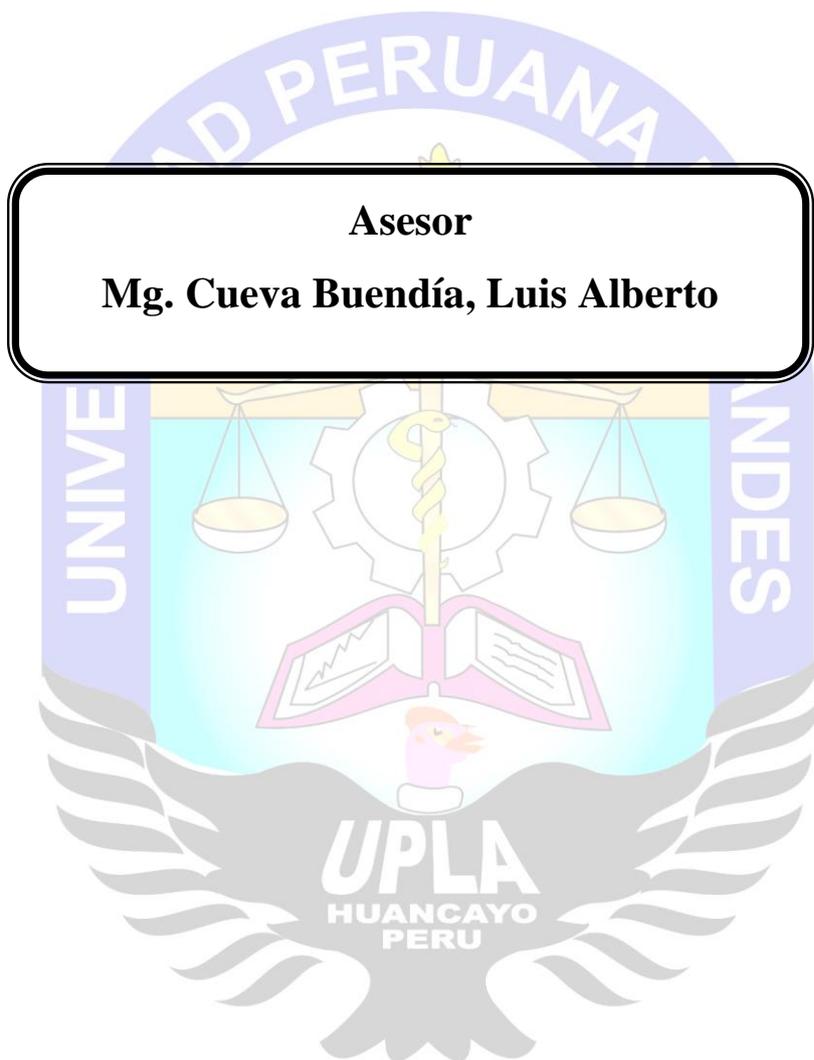
**2017**

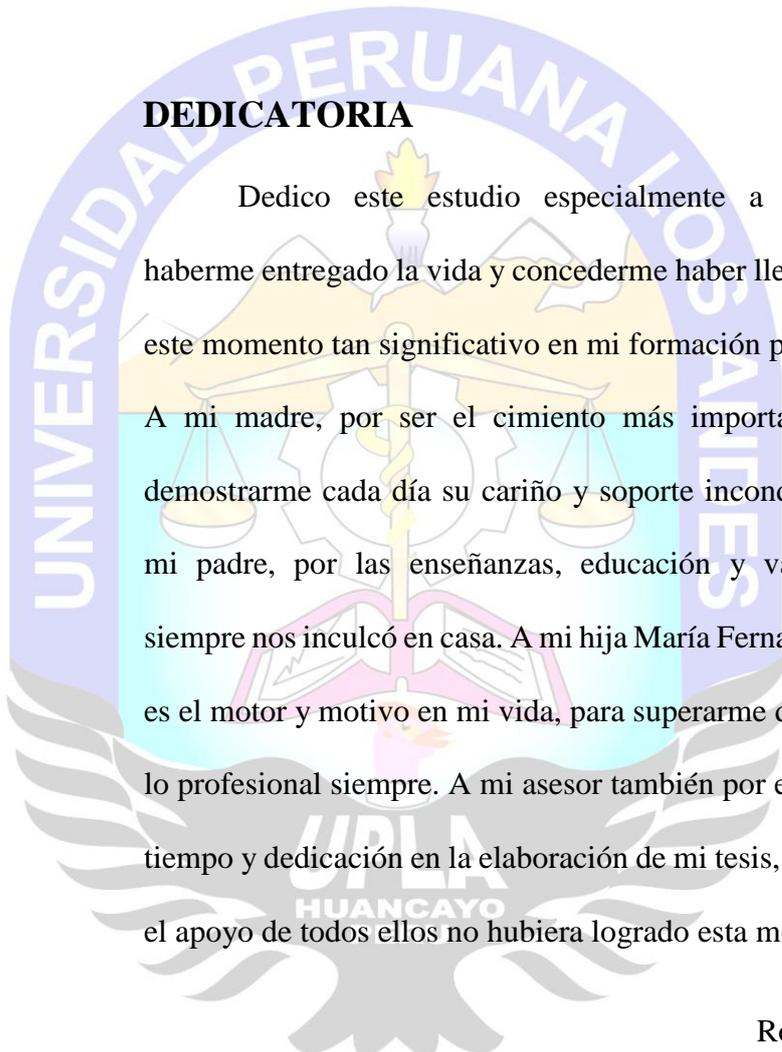
**HOJA DE CONFORMIDAD DE LOS JURADOS DE  
SUSTENTACIÓN DE TESIS**

.....  
**Dr. Juan Manuel Sánchez Soto**  
**Director**



.....  
**Secretario Académico**





## **DEDICATORIA**

Dedico este estudio especialmente a Dios, por haberme entregado la vida y concederme haber llegado hasta este momento tan significativo en mi formación profesional. A mi madre, por ser el cimiento más importante y por demostrarme cada día su cariño y soporte incondicional. A mi padre, por las enseñanzas, educación y valores que siempre nos inculcó en casa. A mi hija María Fernanda, quién es el motor y motivo en mi vida, para superarme día a día en lo profesional siempre. A mi asesor también por el esfuerzo, tiempo y dedicación en la elaboración de mi tesis, porque sin el apoyo de todos ellos no hubiera logrado esta meta.

Rossel Ureta

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ampararme en el transcurso de mi vida, iluminando cada paso y por otorgarme energía para vencer obstáculos e inconvenientes en mi camino.

A mis padres y demás familiares, por cada una de sus recomendaciones, afecto y tiempo hacía mí en este proceso largo, hacía un peldaño más en mi carrera profesional.

A Abel, por el apoyo incondicional en todo este transcurso y etapa de mi maestría, por participar de espacios llenos de alegría, tristeza y por mostrarme que toda la vida puedo contar con él.

Al Dr. Luis Cueva Buendía, consejero de la tesis, por su valioso aporte y recomendaciones para su realización.

Gracias a todas las personas que me ayudaron directa e indirectamente en la realización de este estudio.

La Autora

## ÍNDICE

CARATULA.....	i
JURADOS.....	ii
ASESOR.....	.....iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE.....	.....vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
<b>CAPÍTULO I</b> <b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.....	12
1.1.1. Formulación del problema.....	15
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo general.....	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. Justificación e importancia del estudio.....	18
<b>CAPÍTULO II</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del estudio.....	20
2.2. Bases teóricas.....	27

2.2.1	Definiciones de la cultura organizacional .....	27
2.2.2.	Características de la Cultura Organizacional .....	37
2.2.3.	Tipos de Cultura Organizacional .....	39
2.2.4.	Elementos de la Cultura Organizacional .....	43
2.2.5.	Métodos de Investigación de la Cultura Organizacional.....	46
2.3.	Definición de términos .....	57
2.4.	Sistema de variables: .....	58
3.1.	Tipo de investigación .....	60
3.2.	Diseño de la investigación .....	61
3.3.	Lugar y periodo de ejecución.....	61
3.4.	Población y muestra .....	61
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	66
3.6.	Validación de los instrumentos y recopilación de datos .....	68
3.7.	Procesamiento de datos .....	71
3.8.	Análisis estadístico: descriptivo e inferencial .....	71
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS</b>		
4.1.	Presentación de los resultados a través de tablas, gráficos .....	72
4.1.1.	Resultados o rendimiento de los Datos Generales de la muestra estudiada .....	73
4.1.2.	Resultados de la variable Cultura organizacional .....	75
4.1.3.	Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional ..	76
4.1.3.1.	Resultados de la dimensión relación de la organización con el ambiente externo .....	76

4.1.3.2. Resultados de la dimensión naturaleza de la realidad y la verdad .....	77
4.1.3.3..... Resultados de la dimensión naturaleza del tiempo .....	78
4.1.3.4. Resultados de la dimensión naturaleza del espacio.....	79
4.1.3.5. Resultados de la dimensión naturaleza de la naturaleza humana .....	80
4.1.3.6. Resultados de la dimensión naturaleza de la actividad humana .....	81
4.1.3.7. Resultados de la dimensión naturaleza de las relaciones humanas .....	82
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>DISCUSIÓN RE RESULTADOS</b>	
5.1. Discusión .....	83
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
ANEXOS .....	102



## RESUMEN

La cultura organizacional, viene a ser el patrón de creencias básicas compartidos que son aprendidos por un grupo humano, en la búsqueda de resolver sus dificultades para así, adecuarse al ambiente externo e integrarse al interior, que ha marchado bastante bien para que sea considerado legítimo y siendo ansiado para enseñar a los participantes actuales de la manera oportuna de conocer dichas dificultades, de examinarlos y experimentarlos (1).

El objetivo de este trabajo fue describir cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la cultura organizacional, durante el año 2016. Correspondió a un tipo de investigación no experimental, e hizo uso del diseño descriptivo simple, la población fue de 126 trabajadores administrativos y asistenciales del centro de salud de Chilca, y la muestra estuvo conformada por la igual cantidad de trabajadores y hallada con el muestreo universal que se conoce también como población censal. Los resultados fueron, que de los 126 trabajadores el 92,1% percibe la cultura organizacional del centro de salud de Chilca como medio y alto solo el 7,1%. Llegando a la conclusión que la cultura organizacional del centro de salud de Chilca durante el año 2016, fue percibido por sus trabajadores como regular.

**PALABRAS CLAVES:** cultura organizacional, artefactos, valores adoptados y supuestos básico o inconscientes

## ABSTRACT

Organizational culture, becomes the pattern of shared basic assumptions that were learned by a human group, in the search to solve their problems in order to adapt to the outside and integrate in their interior, and that has worked well enough to be consider it valid and therefore desirable to teach it to new members as the indicated way of perceiving such problems, of analyzing them and feeling them (1).

The objective of this work was to describe how the workers of the health center of Chilca perceive the organizational culture during 2016. It corresponded to a non-experimental type of research, and made use of the simple descriptive design, the population was 126 workers administrative and assistance of the health center of Chilca, and the sample consisted of the same number of workers and found with universal sampling is also known as census population. The results were that of the 126 workers 92.1% perceive the organizational culture of the health center of Chilca as medium and high only 7.1%. Arriving at the conclusion that the organizational culture of the health center of Chilca during the year 2016, was perceived by its workers as regular.

**Keywords:** organizational culture, artifacts, adopted values and basic or unconscious assumptions.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objetivo describir cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la cultura organizacional, durante el año 2016. Los datos se obtuvieron de 126 trabajadores de dicho establecimiento de salud, pertenecientes al área administrativa y asistencial.

Las fuentes bibliográficas provienen de investigaciones realizadas en el extranjero y a nivel nacional. Este estudio presenta los siguientes capítulos:

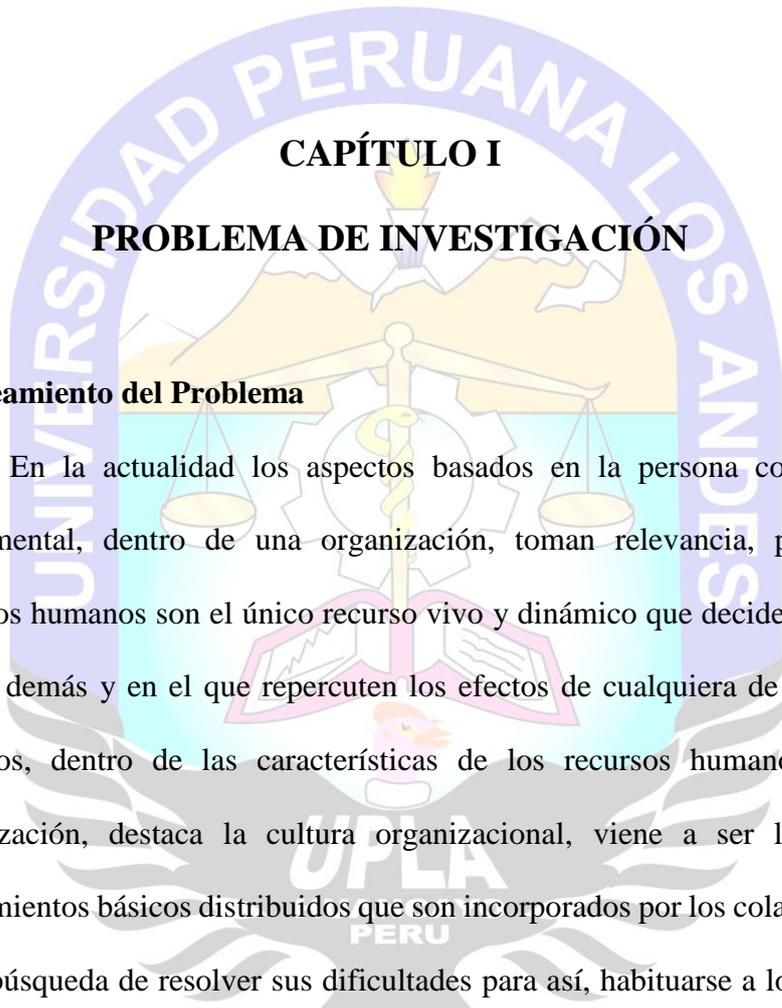
En el capítulo I Muestra el problema de estudio, los objetivos, y la justificación e importancia.

En el Capítulo II se aborda el marco teórico, los antecedentes del estudio, base teórica, definición de términos y el sistema de variables

En el Capítulo III se trata la metodología, tipo, diseño del estudio, el lugar y el tiempo de ejecución, población y muestra, procedimientos, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez de instrumentos, el procesamiento de información y finalmente el análisis estadístico descriptivo.

En el Capítulo IV se presenta los resultados,

En el capítulo V se presenta la discusión de resultados; para terminar con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.



## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad los aspectos basados en la persona como el eje fundamental, dentro de una organización, toman relevancia, porque los recursos humanos son el único recurso vivo y dinámico que decide el manejo de los demás y en el que repercuten los efectos de cualquiera de los demás aspectos, dentro de las características de los recursos humanos en una organización, destaca la cultura organizacional, viene a ser la guía de pensamientos básicos distribuidos que son incorporados por los colaboradores, en la búsqueda de resolver sus dificultades para así, habituarse a lo externo y formar su interior, y que ha trabajado muy bien para que se estime correcto y por ende grato para educar a las personas que ingresan a la institución como la manera conveniente de advertir dichos obstáculos, de examinarlos y sentirlos (1).

Dicho de otra forma, la cultura es la manera como la institución ha asimilado la conducción de su entorno. Es una combinación de creencias, comportamientos, historias, tradiciones, símbolos y otras ideas que engranan todas para determinar lo que representa trabajar en una empresa privada (1)

Entendiendo esa definición de cultura organizacional, y siguiendo lo que dice Schein E., respecto a que la cultura está presente en tres niveles, que son artefactos, valores adoptados y los supuestos básicos (1). Los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas es por ejemplo la forma de vestir que se refleja en los directivos, los valores adoptados son los motivos o razones de lo que hacen los trabajadores, y que lo aprendieron principalmente de los fundadores o trabajadores más antiguos; y finalmente las creencias elementales que son las ideas que asumen los colaboradores de la institución, decreta la forma establecida de realizar las cosas, son supuestos implícitos e inconscientes ejemplo: que el servicio que se presta esté al alcance de todos (1).

La postura de Schein E. sugiere que se puede entender la cultura desde la advertencia de cualquiera de estas tres categorías, los artefactos evidentes que se reflejan en la arquitectura, muebles, equipos, vestuarios de los trabajadores, documentos etc, pero él mismo menciona que los datos obtenidos pueden ser engañosos porque es difícil entender la lógica que hay detrás de esos datos (1). Si se toma en cuenta el segundo nivel que son los valores, se tendría según el mismo Schein E. que obtener solamente con la entrevista de los miembros claves de la organización, pero eso es muy subjetivo y podría ser

más que nada idealizado o sea puede narrar como les gustaría que sea la cultura y no como realmente es.

Es por eso que para la presente investigación se trabajó con el tercer nivel propuesto por Schein E. que son los supuestos inconscientes que revelan más confiadamente la forma como el grupo humano percibe, piensa, siente y actúa. Esos supuestos se van construyendo en la medida que se van resolviendo problemas, en una primera instancia eran estimaciones conscientes que guiaron los comportamientos de los integrantes de la organización que se iban tomando para enfrentar situaciones adversas de naturaleza externa e interna de la organización y que solamente con el pasar del tiempo dejaron de ser simples premisas y se convirtieron en “verdades”, volviéndose inconscientes (1).

Es así que el propósito de la presente investigación fue identificar la Cultura organizacional del Centro de Salud de Chilca, durante el año 2016, conocer su conformación, consolidación, saber si está orientada a la calidad, el modo como los trabajadores asistenciales y administrativos reconocen sus componentes principales; si crea en ellos el sentimiento de pertenencia, el trabajo en equipo, el reconocimiento de los valores, la forma de compartir metas comunes; sus sistemas de creencias, expectativas, etc.; que de forma particular son propias de ésta Institución prestadora de servicios de salud, tomando en cuenta el tercer nivel propuesto por Schein E. que son los supuestos inconscientes que se desvendan a través de sus siete dimensiones: La relación que se da de la institución con el medio externo, la esencia de la verdad y también de la existencia, naturaleza del tiempo, naturaleza del espacio, esencia

de la naturaleza humana, esencia de la actividad humana, naturaleza de los vínculos humanos (1).

Por todo lo mencionado se presentó la siguiente:

### **1.1.1. Formulación del problema**

#### **Problema principal**

¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la cultura organizacional, durante el año 2016?

#### **Problemas secundarios**

- ¿Cuáles son las características de la muestra de trabajadores del centro de salud de Chilca, respecto a la profesión u ocupación que tienen y a la antigüedad en el trabajo, durante el año 2016?
- ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión ambiente externo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?
- ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la realidad y la verdad de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?
- ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del tiempo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?

- ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del espacio de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?
- ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la naturaleza humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?
- ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la actividad humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?
- ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de las relaciones humanas de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Describir cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la cultura organizacional, durante el año 2016.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Describir las características de la muestra de trabajadores del centro de salud de Chilca, respecto a la profesión u ocupación que tienen y a la antigüedad en el trabajo, durante el año 2016.

2. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión ambiente externo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.
3. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la realidad y la verdad de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.
4. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del tiempo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.
5. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del espacio de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.
6. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la naturaleza humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.
7. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la actividad humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.
8. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de las relaciones humanas de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

### **1.3. Justificación e importancia del estudio**

#### **Justificación teórica**

Las razones que llevaron a realizar la presente Investigación en el campo teórico-científico es que su ejecución permitió penetrar en la complejidad de las interacciones personales y organizacionales de los miembros que trabajan en el centro de salud de Chilca, con funciones asistenciales como también administrativas, para conocer la el tipo de cultura organizacional existente en dicha institución de servicios de salud, en el que se interrelacionan profesionales de distintas especialidades que cumplen obviamente distintas funciones, pero cuyo propósito en general es brindar servicios de salud a los usuarios. Al final conociendo dichos aspectos se pueden proponer programas de implementación de mejoras en el modelo de gestión de cultura organizacional exitosa.

#### **Justificación social**

Después de caracterizada la Cultura Organizacional del Centro de Salud de Chilca como resultado de la presente investigación; los responsables de la conducción de dicho establecimiento de salud podrán actuar promoviendo cambios, con la intención de proponer, reglas implícitas, valores, costumbres, mitos y demás elementos correspondientes a la Cultura, para hacerla más eficiente y que genere en las personas un ambiente que conlleve a una satisfacción en la actividad laboral cotidiana, lo cual favorecería en la convivencia de los trabajadores.

### **Justificación metodológica**

La postura adoptada para la presente investigación fue la postura clínica, que significa hacer la investigación en el mismo campo, teniendo una referencia teórica previa y dependiendo de la petición de la institución y tuvo una justificación metodológica porque propuso la aplicación de un instrumento de recolección de datos, diseñado para tal fin, y adaptado a la obtención de datos requeridos, para que a partir de los resultados se pueda promover mejoras de la cultura organizacional.





## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

Según Madrazo M. (2015) (2), en la tesis doctoral: la cultura organizacional en la enfermera de la atención primaria de salud en Cantabria: a través de dinámicas de integración, tuvo el objetivo de examinar la cultura institucional generada entre las presentes enfermeras de Atención Primaria en Cantabria, evidenciando un prototipo de atención sanitaria en España surgido en la década de los ochenta, como resultado de la ya manifestada recomendación de la Organización Mundial de la Salud acerca de la necesidad de re direccionar los sistemas de salubridad desde la perspectiva del derecho a la protección de la salud y la reducción de las desigualdades en la ciudad. Respecto a la metodología utilizada fue una investigación cualitativa, porque la autora considera que este método es el método adecuado para reconocer las

apreciaciones que se hallan inherentes en la cultura producida por las enfermeras de Atención Primaria, fruto de su práctica diaria.

Llegó a las siguientes conclusiones, que los artefactos que predominan en la creación de la cultura institucional identificados por medio de las fases del periodo vital organizativo en Atención Primaria, son muy parecidos a la de otras instituciones. Las características singulares que la precisan, Estas se determinan porque ha sido creado y propalado un prototipo institucional que transfiere la dispersión geográfica y evidencian una guía de ideas distribuidas, producto de esta interrelación con las enfermeras, con otro conjunto de especialistas y también con los fundadores. La falta de una dirección del personal, la falta de transparencia profesional y del liderazgo profesional, son piezas de la cultura ya que revelan resistencia en la transformación del prototipo de Atención Primaria (2).

Celma M. y Acuña A. en su tesis doctoral: cultura organizacional y desarrollo profesional de las enfermeras empleó el método etnográfico (contemplando sus ambientes y examinando la disertación y los comportamientos de los diferentes integrantes de las instituciones sanitarias estudiadas, sus objetivos fue entender y determinar su magnitud y sus respectivas niveles de análisis para describir las características de la cultura empresarial, y que determinan el progreso profesional de las enfermeras. También para tener conocimiento de los artefactos de la cultura institucional de los centros de salubridad, el ambiente de estudio e indagar las fortalezas y debilidades de atención primaria y atención netamente especializada, para el avance profesional de las enfermeras, saber cuál era su representación como

especialista (autoimagen) que las enfermeras saben que proyectan (como son vistas por los clientes, fundadores y médicos) y la forma de como comunican y por último entender la disposición y las perspectivas profesionales de las enfermeras como también las que sobre ellas tienen los clientes, fundadores y doctores y descubrir las causas que generan las dificultades interdisciplinarias entre doctores y enfermeras (3).

En su muestra que fue intencional consideró como sujetos de estudio: supervisores, enfermeras/os, médicos que laboran en las unidades, ámbito de estudio escogidos, pacientes y aquellos que dirigen dichas organizaciones. Como conclusiones consideró: que la Biologización de la cultura (divisiones, su organización y el tratamiento médico y positivista en las dificultades de la salud) a nivel de la institución y diversos especialistas y la de los clientes, contando con los cuidados humanistas, estaban concentrados más en los conflictos psíquicos y sociales y con enfoque integral de la salud/enfermedad. Ya que en el ambiente hospitalario, entorpece la creación en el ejercicio de guías de cuidados en enfermería, que plantean una atención global y personalizada del usuario. Un compromiso protector del paciente del que se espera acatamiento y aceptación íntegra de la resolución de los especialistas, eliminando su voluntad, provocando una retención de su medio sociofamiliar. El género también se evidencia en los papeles otorgados a las cuidadoras que son familia de los enfermos, en el nosocomio, admiten tareas asociadas socialmente en las mujeres. Esto es ansiado y ayudado por enfermeras, doctores, fundadores y por los propios clientes (3).

Calderon G, et al. (2003) (4), buscaron instaurar el vínculo entre la cultura institucional y la satisfacción laboral. Partiendo de asumir que la administración de la institución solicita, de parte de su cabecilla, entender los componentes tecnológicos como los socioculturales; uno de ellos lo establece la tranquilidad y la recompensa en los colaboradores, ya que está vinculado con el rendimiento económico, tratamiento de dificultades, recompensa en los trabajadores y la obtención del desarrollo institucional. Se plantearon, también, intentar difundir programaciones asistenciales y colaborar con la calidad de vida de las miembros que laboran, pero es primordial comprender y actuar sobre las variables de carácter sociocultural.

Trabajaron con una orientación cualitativo-cuantitativa, administraron 14 entrevistas a fondo y 204 encuestas a colaboradores de distintas clases de actividades de siete organizaciones, se trató de comparar dicha relación. Los frutos en este trabajo evidencian que la recompensa del colaborador se vincula con culturas dirigidas al trabajador, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con supervisión débil, pero no llegó a determinar que existía relación en las instituciones con culturas dirigidas al proceso y satisfacción en sus trabajadores (4).

Carrada T. (2002) (5) En su artículo de revisión bibliográfica: La cultura organizacional en los sistemas de salud, dice que puede ser definido como un sistema integral que incorpora los saberes, conocimientos, ideas, los valores, postulados, las costumbres u otra distinta destreza o hábito manifestado por el hombre como parte de un grupo social. La cultura es una práctica aprendida, es la forma como las personas viven su vida. Unas

características particulares de las estructuras de salud son muy estimadas a nivel social que otros, en función a los sistemas preponderantes de dicha institución social.

Finaliza diciendo que la cultura es inestable al pasar de una concepción a otra; los méritos culturales y algunos componentes pueden difundirse de la comunidad a las instituciones de salubridad y viceversa, por medio de la comunicación directa e indirecta y de los distintos grupos humanos. Cuanto más evoluciona o se da un considerable entendimiento de la cultura institucional, se adquirirá ganancias y mayor posibilidad que la institución tenga una gran aceptación social (5).

Valencia R. y Cueva L. (2016) (6) en la tesis: Correlación entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la municipalidad provincial de Huancayo consideró el problema ¿Cuál es el vínculo existente entre la cultura organizacional y la administración municipal en la Municipalidad Provincial de Huancayo - 2016? El objetivo planteado fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la presente organización.

Respecto a la metodología corresponde a una investigación de tipo básica y como métodos se empleó el método científico y descriptivo, y de diseño descriptivo correlacional para hallar el patrón o la muestra se cogió a 120 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huancayo-2016. Concluyeron con un nivel de significancia del 0,05%, y una  $t=12,02$ , que sí se encuentra una relación directa y de significancia moderada entre la cultura

institucional y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huancayo en el año 2016 (6)

Chumpitaz J. (2014) (7) en su tesis se propuso como propósito, establecer la cultura institucional de la especialidad de enfermería actual y anhelada por las enfermeras en el Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” Policía Nacional del Perú, a través de la clasificación cultural de Harrison dirigida al poder, rol, tarea y persona.

Respecto a su metodología empleó el enfoque cuantitativo, método descriptivo, corte transversal, nivel aplicativo. La muestra final de estudio, estuvo formada por 134 enfermeras en servicio, el muestreo por cada servicio o unidad del nosocomio, se consiguió de manera probabilística estratificada, la selección de los componentes muestrales de cada servicio se llevó a cabo de forma al azar simple, además colaboraron 19 enfermeras directivas, logrando obtener finalmente 153 colaboradores (7).

En cuanto al acopio de datos se administró el cuestionario de la Ideología Cultural de Roger Harrison el cual se cimienta en cuatro aspectos: poder, rol, tarea y persona, conformado por quince rasgos, y cada una contiene cuatro opciones de resolución vinculado con una clasificación particular. El instrumento para validar fue con la prueba piloto y la confiabilidad se adquirió por medio del Coeficiente Alpha de Cronbach y el procedimiento de Kudery Richardson. Respecto al análisis de información, se usó la estadística descriptiva, para la continuidad y porcentaje. Aseveró que la cultura

empresarial actual o vigente estaba dirigida al dominio y al rol, y que la cultura empresarial anhelada está dirigida a la labor y a la persona (7).

Solier R. (2014) (8), en la tesis: incidencia de la cultura y clima organizacional en la efectividad de la gerencia de los colaboradores en el hospital de apoyo de Huanta, se planteó el propósito de examinar los componentes de la cultura y clima institucional en la eficacia de la gerencia de los colaboradores en el hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”. Para ambas variables trabajó con los indicadores de hábitos, valores, actitudes y condición laboral, utilizó el método descriptivo, cuantitativo, cualitativo, inductivo y de análisis, su muestra fue probabilística y constituida por 46 personas trabajadoras de dicha institución a quienes aplicaron una encuesta, llegó a la conclusión que la cultura y el clima organizacional son de relevada importancia en cualquier organización y encontró entre ellas una correlación alta de 1 (8).

Cueva L. y Jesús E. (2004) (9) en el artículo Cultura institucional de una facultad universitaria, buscaron conocer la percepción que tenían los docentes y alumnos de los aspectos propios y únicos de la cultura organizacional de una Facultad Universitaria, metodológicamente mencionan que fue una investigación exploratoria del tipo básica, sincrónica, descriptiva y cualitativa.

El objetivo fue establecer la cultura organizacional existente, a través de la percepción de los docentes y alumnos, caracterizando sus aspectos más relevantes, utilizando los supuestos inconscientes propuestos por Schein. Para

la recolección de la información emplearon como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario, que fue aplicado a docentes y alumnos, de cada una de las Carreras profesionales pertenecientes a la facultad elegida (9).

Del análisis e interpretación de los resultados concluyeron que la cultura institucional predominante, es decir la que manifiesta los valores esenciales que son parte de los colaboradores de la institución, producto de la percepción de docentes y alumnos está enmarcada en una cultura organizacional del tipo Pasivo defensiva, es decir, normada por el convencionalismo de aprobación, dependencia y evasión. Del mismo modo también conserva características de una Cultura del Poder, porque está orientada y supervisada desde un centro de dominio desempeñados por colaboradores claves al interior de la Empresa (9).

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Definiciones de la cultura organizacional**

Según Robbins S., la cultura organizacional es entendida como un sistema de significado distribuido entre sus integrantes y que diferencia una institución de las otras (10).

Marriner A., dice que la cultura organizacional es la manera habitual de creer y de comportarse que comparten todos los participantes de la institución y debe ser asimilada y admitida por los trabajadores que ingresen al servicio, antes de ser adoptadas en la misma. La cultura se instruye, se distribuye y se transmite. Es una mezcla de premisas, valores, emblemas, lenguaje y comportamientos que expresan

los preceptos y valores de la empresa. Los aspectos tangibles se dan fuera de las mentes de los participantes de la institución e incorporan artefactos como retrato de los líderes, monumentos, leyendas, cultos y rituales. Los aspectos subjetivos están vinculados con las premisas y estados mentales como premisas distribuidas, valores, significados y comprensiones del modo en que las cosas se harán (11).

Los valores son los estereotipos básicos de la institución y constituyen la esencia filosófica de la institución, otorgan un sentido de dirección, una guía para el comportamiento, ayuda como un método informal de registro, apoyan a establecer lo prioritario y planifican tácticas. Los héroes o ídolos personifican los valores de la cultura de la organización, evidencian el éxito alcanzable, establecen un modelo de actuación, motivan a los trabajadores, sirven como modelos de rol y representan la institución de cara al mundo exterior. Los rituales son las rutinas diarias, que evidencian a los trabajadores como deben comportarse, las políticas y los métodos aclaran las rutinas. Las inducciones, los ascensos, los planes de retiro y las jubilaciones forman parte de las ceremonias que fortalecen los valores. Las ceremonias son rituales excéntricos que aportan convicción visual a los valores, creencias y héroes. Los líderes ayudan a moldear la cultura de la institución evidenciando una filosofía, proyectando una visión, modelando valores, instaurándolo políticas, creando sistemas y apoyando un sistema de retribución (11).

Chiavenato I., dice que la singular forma factible de transformar las instituciones es cambiando su forma de ser, que son los procedimientos al interior en los cuales trabajan y viven los trabajadores. La cultura institucional comunica un estilo de vida, un sistema de ideas, probabilidad y valores, una manera singular de interacción y de vínculo de dicha institución. Cada institución es un procedimiento difícil y natural que tiene aspectos, cultura y procedimientos de valores particulares, la cultura institucional interviene en el clima existente de la empresa (12).

Stoner J., menciona también el pluriculturalismo, como la idea que define la presencia de muchísimos precedentes y componentes formativos que son trascendentales en las instituciones y que, a pesar de sus diversos antecedentes, los colaboradores pueden convivir y progresar en dicha institución. Y por lo habitual el pluriculturalismo se alude a aspectos culturales como etnia, linaje, sexo, aptitud física y orientaciones sexuales, sin embargo, también adicionamos la edad y otros elementos (13).

Ivancevich J., menciona que el medio interno de una institución integra a los factores internos de la empresa que intervienen abiertamente en la forma de hacer el trabajo y en la manera en que se logran los objetivos, a través de estos componentes las organizaciones alcanzan y mantienen un cierto clima u orientación. Entre los componentes que componen el medio ambiente interno se cuentan los trabajadores, el ritmo de actividades, la distribución de las oficinas o de la planta productiva, la

clase o el estilo de gestores y el sistema de retribución. Pero el ejemplo que mejor describe esa atmósfera u orientación lo facilita el concepto de cultura organizacional (14).

Por cultura organizacional se comprende como el sistema de comportamientos, de rituales y de intenciones repartidos y que es propio del personal de una institución y que diferencian al grupo o a la empresa de otras entidades parecidas. Las familias, grupos de trabajo, instituciones e inclusive naciones enteras tienen sus culturas propias. Los gestores empiezan con el desarrollo del personal capacitándolo, precisando sus objetivos y recompensándolo por su buen desempeño y para perdurar la cultura, cada trabajador comunica a los nuevos trabajadores los rasgos culturales que más valora. Los japoneses han promovido una cultura nacional y han infiltrado de su cultura las prácticas comerciales (14).

La fidelidad, el compromiso, los altos estándares de calidad y la colaboración de grupo, siendo los cimientos sólidos de ésta cultura. En numerosas empresas japonesas los trabajadores están inculcados de un sentido de pertenencia y de identidad. La cultura sirve de guía para definir lo que constituye una conducta apropiada y aceptable, ya que proporcionan una identidad a los empleados y establece las normas que los empleados deben acatar (14).

Por lo tanto, Ivancevich, concluye que la cultura es elusiva, intocable, explícita y sobreentendida sin embargo cada institución

desarrolla un grupo elemental de supuestos, intelecciones y reglas tácitas que rigen el comportamiento de cada día en el lugar donde se trabaja... hasta que los recién llegados no consiguen aprender las normas no se les admite como integrantes de pleno derecho de la institución (14).

Lip C., indica que cultura organizacional es una agrupación de maneras de pensar, de sentir y de actuar, más o menos formalizada, que siendo aprendidos y compartidos por una diversidad de personas sirven, manifestando que "la cultura es el comportamiento habitual de una comunidad, e interviene en sus actos y que muy rara vez esta realidad se introduce en las ideas conscientes". El inventor estima que los miembros admiten con comodidad su cultura, además, que ella le otorga tranquilidad y un status en cualquier entorno que se localice (15).

Schein E., define la cultura organizacional como un guía de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por una agrupación cuando resolvían sus dificultades con el fin de adaptarse al medio externo e integrarse al interior de la misma, que ha trabajado bien para ser estimado legítimo y por ello anhelado para enseñarlo a los nuevos colaboradores como la manera indicada de reconocer los conflictos, de examinarlos y de percibirlos. Por lo tanto, la cultura es la manera que la institución ha asimilado el manejo de su medio. Es una combinación engorrosa de ideas, comportamientos, narraciones, leyendas, metáforas y otros supuestos que engranan para conceptuar lo que representa laborar en una institución singular (1).

El mismo Schein E., propone que la cultura se da en tres niveles: artefactos, valores admitidos y supuestos básicos (1):

1. Artefactos.- Equivale a objetos que “uno ve, escucha y siente cuando se halla con una agrupación nueva que posee una cultura desconocida para uno”. Los artefactos involucran productos, atención y comportamientos de los participantes del grupo. Es el primer escalón de la cultura institucional. ejem: la forma de vestir en los directivos.
2. Valores adoptados.- Es el segundo nivel de la cultura y son los motivos o razones que utilizamos para aclarar porque hacemos lo que hacemos. Y la mayoría de las culturas organizacionales pueden hallar el principio de los valores que asumen los creadores de la cultura. ejem: valores de seguridad adoptados.
3. Supuestos básicos.- corresponden al tercer nivel y son las creencias que asumen los participantes de la institución. En la empresa la cultura promulga la forma establecida de hacer las cosas, incluso por supuestos implícitos. ejem: el supuesto básico de que la atención que se presta esté al alcance de todos.

Se puede aprender la cultura institucional a través de la observación de tres niveles:

El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que incluye el medio físico de la empresa, su construcción, los artefactos, las maquinarias, el vestuario de sus participantes, la directriz de conducta

evidente, así como documentación, cartas, etc. En si son informaciones fáciles de obtener y complicado al descifrar. La comprensión de este nivel sin embargo puede ser engañoso, ya que no se logra entender la razón de lo que realmente está detrás de estas informaciones. En el presente nivel podemos percibir como se muestra la cultura, pero jamás podremos saber su esencia (1).

El segundo nivel, aquí va los valores que guían las acciones de los participantes en la institución. Su reconocimiento, según Schein, únicamente es posible a través de diálogos con los participantes- esencia de la institución. Sin embargo, un peligro se da en la observación del presente nivel o escala es mostrarlo un resultado idealizado o seccionado, es decir, los miembros mencionarían que les agrada que fueran los valores y no como realmente son (1).

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que evidencian más objetivamente la manera como una agrupación percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son elaborados a medida que es solucionado un problema eficazmente. En un primer momento estas hipótesis eran valores conscientes que orientaron las acciones de los participantes en la organización en la resolución de conflictos de naturaleza interna como externa. Con el paso del periodo se dejó de cuestionar estas premisas, formándose “verdades”, transformándose en inconscientes (1).

Este último nivel está integrado por las cinco siguientes dimensiones (1):

**Dimensión 1.** Relación de la organización como el ambiente externo: evidencia el vínculo entre la organización con el medio y el ambiente externo; pudiendo ser una relación de poder, obediencia, armonía. Confirma las ideas que la empresa posee sobre su cometido principal en la comunidad, su “razón de ser”, la clase de bien, el trabajo ofertado, su segmento, y su clientela. Comprueba además si los ambientes son relevantes para sostener relaciones que incluso significan restricciones sin embargo al mismo tiempo brindan ventajas (1).

**Dimensión 2.** Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos elementales, las normas expresadas y comportamentales acerca de la realidad, la verdad, además el periodo, la infraestructura y la propiedad que, ayudan y son cimiento para la toma de decisiones (1).

**Dimensión 2a.** La naturaleza del tiempo: considera las creencias básicas de la institución acerca de la esencia del tiempo, así como su conformación, comprobando si está dirigido al pasado, al presente o al futuro, si es estimado lineal, cíclico (¿cual es largo de cada ciclo?) y además que unidades de tiempo son trascendentes (1).

**Dimensión 2b.** Naturaleza del espacio: reconoce la forma de pensar vinculados al espacio, comprueba la eficacia, la distribución, así como los conceptos simbólicos referidos a ello. El ambiente puede ser usado como representación de “status”, de dominio, y también simbolizar

separación o acercamiento entre los trabajadores. E incluso puede aún representar privacidad (1).

**Dimensión 3.** La naturaleza de la naturaleza humana: comprende significados básicos sobre la esencia humana, y la administración en las distintas escalas de trabajadores. Muestra la percepción de individuo que la institución posee. El sujeto es considerado básicamente mal (haragán, anti-institución) básicamente bueno (muy trabajador, desprendido, en pro de la institución) o neutro (heterogéneo, variable, o inestable bueno o todo lo opuesto) Que incluso fijo, incapaz de cambiar o ser reformable, mostrando requisitos para no desenvolverse y mejorar (1).

**Dimensión 4.** La naturaleza de la actividad humana: muestra la procreación de trabajo y descanso, describiendo básicamente a lo que se asume como propio del ser humano frente a su medio. La persona puede ser pro- activo, cuando está por encima de la naturaleza, ejecutando para lograr lo deseado. Es reactivo, mostrando subordinación al medio, admitiendo lo ineludible. El sujeto puede logra estar en armonía con la naturaleza, cuando es inmejorable en sí mismo. Schein menciona a Prometeo, Dionisio y Apolonio representando elogio para elegir una de las tres concepciones mencionadas anteriormente (1).

**Dimensión 5.** La naturaleza de las relaciones humanas: considerada como forma apropiada para que los colaboradores se vinculen unos con otros, que puede ser autónomo, corporativa, arbitraria, cooperativa, etc. Comprueba los supuestos referidos al manejo de las relaciones dentro de

la organización, y como las necesidades humanas fundamentales de amor y agresión deben ser controladas (1).

Y finalmente comprueba en que moldes se sustenta la vinculación de la empresa con los empleados (1):

**Autocracia** – realizada bajo las consideraciones de los cabecillas, iniciadores, propietarios, o quienes cuentan con “el dominio, la legitimidad y la responsabilidad” de hacerlos (14).

**Paternalismo**- fundamentada en las creencias de dictadura y de las ideas de que todos los que están en el dominio son obligados a velar por los que no se hallan en ese poder (1).

**Consultiva**- fundamentada en las ideas de que todas las escalas poseen referencias importantes con el propósito de colaborar, sin embargo, el dominio queda en poder de los cabecillas y propietarios (1).

**Participativa**- fundamentada en las creencias que las referencias y la capacidad se hallan en todas las escalas y son valiosas para la estructura de la institución, es por ello que el dominio debiera ser entregado correctamente.

**Delegativa**- fundamentada en las creencias de que el poder debe hallarse en los lugares que cuentan con referentes o datos, habilidad y responsabilidad se mantiene en las escalas de gestión administrativa (1).

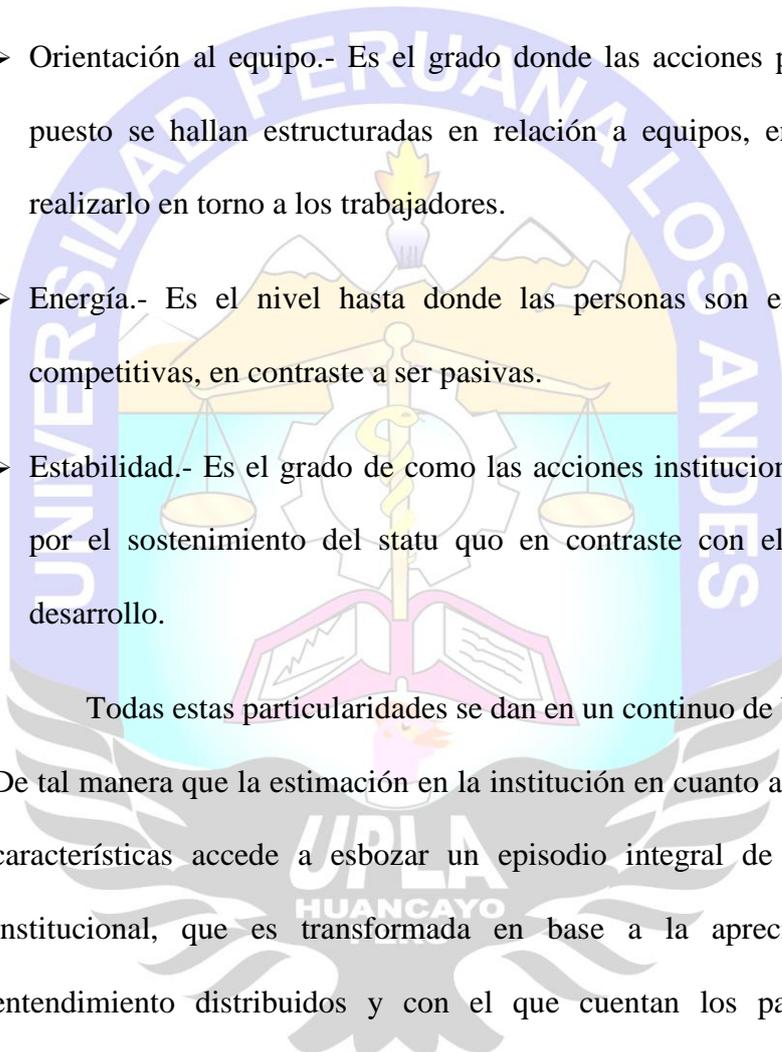
**Colegiado**- Fundamentada en las creencias de que los participantes de la empresa son socios por tanto las responsabilidades debieran ser compartidas en toda la institución (1).

### 2.2.2. Características de la Cultura Organizacional

Para Robbins S., (10): La cultura efectúa muchas acciones en la matriz de una institución. El primer punto, es cumplir la tarea de fijar o delimitar; entendiendo, que las conductas se distinguen unas de otras. Segundo, comunica un significado de identificación entre sus participantes. Tercero, permite el surgimiento de un convenio individual muchísimo más extenso que la predilección codiciosa del ser humano. Cuarto, aumenta el equilibrio de nuestra estructura social. La cultura es la relación comunitaria que ayuda a sostener fusionada a la institución al otorgar estatutos apropiados de lo que hacen y dicen los trabajadores.

Este autor, propone las subsiguientes siete aspectos primordiales, que en agrupación comprenden la naturaleza de la cultura de una institución (10):

- Innovación y asunción de riesgos.- Es el grado en el cual se incita a los trabajadores a ser reformadores y a tomar contingencias.
- Atención al detalle.- Es el grado hasta donde se espera que los trabajadores evidencien exactitud, estudio y servicio pormenorizado.

- 
- Orientación a los resultados.- Es el grado de como la administración se focaliza en las consecuencia, más que en los métodos y procedimientos usados para lograrlos.
  - Orientación hacia las personas.- Es el grado en que las decisiones de gestión consideran el impacto de las consecuencias en los trabajadores al interior de la institución.
  - Orientación al equipo.- Es el grado donde las acciones propias del puesto se hallan estructuradas en relación a equipos, en lugar de realizarlo en torno a los trabajadores.
  - Energía.- Es el nivel hasta donde las personas son enérgicas y competitivas, en contraste a ser pasivas.
  - Estabilidad.- Es el grado de como las acciones institucionales optan por el sostenimiento del statu quo en contraste con el avance o desarrollo.

Todas estas particularidades se dan en un continuo de bajo a alto. De tal manera que la estimación en la institución en cuanto a estas siete características accede a esbozar un episodio integral de la cultura institucional, que es transformada en base a la apreciación del entendimiento distribuidos y con el que cuentan los participantes respecto a la institución, la manera como se hacen las actividades y la manera como deben comportarse sus integrantes (10).

Olmos E., considera que en su magnitud general las perspectivas más peculiares, de la cultura simbolizan una expresión social e histórica.

Sin embargo, la cultura se comunica en un designado ambiente y lugar del cual admite dominio (16).

Respecto a la estima de la cultura institucional (16):

- Permite al colaborador entender perfectamente las demandas y analizar el influjo de los diferentes miembros y de la institución. Nos da una referencia de lo que es considerado como expectativa. Otorga una significación íntegra de las normas de juego sin ellas no se puede adquirir dominio, status social ni retribuciones tangibles.
- En caso contrario, le faculta a la institución instruirse. Únicamente gracias a la cultura la institución refleja más que la suma de sus participantes. La cultura institucional ejerce el rol de una evocación común la cual conserva el patrimonio informático. Esta evocación le otorga sentido a la práctica de los miembros y dirige su sacrificio y táctica a la institución.
- Es por medio de la cultura institucional que se aclara y se restringe el pacto del colaborador en relación respecto a la institución. Las empresas surgen constantemente con lo que los participantes notan de la sociedad y con lo que pasa al interior de la institución (16).

### **2.2.3. Tipos de Cultura Organizacional**

Para Robbins S., no existen culturas uniformes, y habla de:

Cultura dominante, que comunica los valores fundamentales que son distribuidos en la mayor parte de los participantes en la institución.

Al referirnos de cultura de una institución, hablamos de su cultura preponderante. La macro visión de la cultura es consecuentemente la que otorga a la institución un estilo que la distingue (10).

Las subculturas, propenden a moldearse en las enormes instituciones para evidenciar dificultades, disposiciones o experiencias habituales que encaran los participantes. Sin embargo, es factible que las subculturas se determinen por elecciones por departamento y por distancia geográfica, Un caso claro es la dependencia de compras que refleja una subcultura ya que comparten aspectos de forma peculiar los participantes de esta dependencia, incorporarán principios elementales de la cultura preponderante, además otros principios particulares de los participantes en dicha unidad. De la misma forma un Departamento o sección de la organización hallada aisladamente de las operaciones primordiales de dicha organización pueden adquirir un carácter distinto, además se puede conservar los principios primordiales en su esencia pero que se cambian para evidenciar la situación representativa de la sección aislada (10).

Si en las instituciones carecieran de una cultura preponderante y conformada precisamente por considerables subculturas, se disminuiría transcendentalmente el principio de cultura institucional considerada una variante independiente, ya que no existe una apreciación completa que simbolice una conducta adaptada o inadaptado. Al referirse a “significado compartido” de la cultura es la que transforma en una herramienta tan poderosa para orientar y moldear nuestra conducta (10).

Según Sonnenfeld Jeffrey, mencionado por Robbins S. (10), mediante el estudio de organizaciones ha reconocido cuatro clases de culturas:

- a. Academia.-** Es el espacio para los que ascienden constantemente y que anhelan controlar correctamente cada cargo puesto que ocupan. Es que empresas seleccionan muchachos que recién terminan la universidad, proporcionándoles demasiada instrucción particular para así orientarlos en varios puestos de experticia al interior de un cargo específico.
- b. Club.-** Estas otorgan un valor alto al acoplamiento de lealtad y compromiso y además al tiempo de servicio es clave. Los años y la práctica también cuentan. Y el club organiza a sus administradores como generalistas.
- c. Equipo de béisbol.-** comprende asilos con filosofía institucional para aquellos que arriesgan e innovadores, premian la creatividad. Están en la búsqueda de sujetos talentosos de diversas edades y experiencias, para luego recompensarlos por sus logros.
- d. Fortaleza.-** Se preocupan por la supervivencia, antes fueron cualquiera de las tres anteriores que atravesaron épocas difíciles y hoy solo quieren cambiar su posición. Otorgan poca seguridad en el puesto.

Según Cooke et al. Considerado por Marriner A (11), han identificado tres tipos de cultura:

- a. **Positiva.-** los participantes se muestran proactivos e interactivos para obtener sus necesidades de satisfacción. Esta cultura se respalda en el humanismo, en reglas de afiliación, en la adquisición y en la autorrealización,
- b. **Pasivo defensiva.-** basado en las reglas del convencionalismo, de aceptación, sumisión y evasión.
- c. **Agresivo defensiva.-** basado en las reglas de poder, de rivalidad, competitividad y perfeccionismo.

Ivancevich J., menciona Culturas múltiples y habla de dos tipos de cultura:

- a. **Cultura dominante.-** comprende los valores esenciales de la institución que son parte de la mayoría de los empleados. Las culturas dominantes pueden ser sólidas o débiles. En una cultura sólida se sostiene con severidad los valores elementales que son parte de la mayoría. En una empresa con una cultura sólida la conducta del personal puede verse profundamente afectada por los valores de otros empleados y de otros modelos de rol (14).
- b. **Subculturas.-** Estas tienden a desarrollarse por situaciones habituales o a dificultades que afectan a un determinado grupo de empleados. Es posible que las subculturas puedan responder a orientaciones específicas de unidades, conjuntos o secciones de la empresa (14).

## 2.2.4. Elementos de la Cultura Organizacional

### a. Valores

Freitas M., (17) señala la investigación hecha por William M. Aquí los directivos interrogados coincidían que los principios eran elaborados en gran parte por la cúpula, siendo linealmente vinculados con los objetivos de la institución. El grado de aceptación de los principios se halla más abierto en los niveles de autoridad superior y pueden ser cambiados, después de una valoración, por medio del régimen de recompensas.

Para Deal y Kennedy, también citado por Freitas M., (17) los principios conforman la médula de la cultura, entendiendo que es sucesos en la institución en locución específica a los lineamientos que son asumidos por la institución en forma holística. Con el inicio de los valores se puede reconocer los asuntos que tienen precedencia, como la clase de referencias que importantes en las determinaciones, los participantes más respetados, los espacios que brindan un alto nivel al interior de la organización, las peculiaridades particulares más apreciadas, los “slogans” que son aquellas que abrevian las bondades de la organización a la gente externa, etc.

### b. Ritos y Ceremonias

Muestran los ritos empresariales más comunes (17):

Ritos de pasaje, usados en el convenio como en la remoción de cargos, teniendo como finalidad disminuir la angustia en relación al rol adjudicado y recuperar los vínculos sociales presentes.

Ritos de degradación, Aquí se acusa en público las deficiencias o los errores realizados a través de separación o denuncias, su propósito es explicar los límites y las normas que deben continuar.

Ritos de refuerzo, son felicitados y valorados las consecuencias positivas y esperadas, cuya finalidad es motivar las aptitudes parecidas y saber aceptar el buen cumplimiento.

Ritos de renovación, con finalidad de perfilar la marcha de la institución y expresar que “se está obrando algo con las dificultades”, y además es una manera de otorgar interés a una determinada dificultad anulando los otros.

Ritos de reducción de conflictos, Con el objetivo de recuperar la homeostasis entre relaciones antes problemáticas, y además como una forma de esquivar el interés de otros conflictos.

Ritos de integración, Comúnmente se da en pascuas u otras fechas relevantes, en la cual se alienta la manifestación de emociones y sentimientos para sustentar a los sujetos comprometidos con la empresa (17).

### **c. Historias y mitos (17)**

Referida a las crónicas que son narradas y continuamente repetidas al interior de la institución teniendo cuyo origen son sucesos reales. El fondo de las crónicas es que contienen aspectos relevantes de la cultura, ya que informan y son un referente a los desconocedores de las conductas esperadas y además de la respuesta empresarial ante

estos hechos; básicamente son modelos precisos que cuentan con la doctrina institucional.

Los mitos también son parecidos, con la distinción elemental de que no se basan específicamente en hechos reales, sino que son crónicas idealizadas pero siempre acorde con los principios institucionales (17).

#### **d. Tabúes**

Los tabúes poseen el propósito de dirigir la conducta demarcando las zonas vetadas, estableciendo claramente lo que no se acepta al interior de la institución.

Es un aspecto poco explicado en la literatura acerca de la Cultura Institucional. Freitas, en todo el progreso bibliográfico que estudió, encontró únicamente dos artículos que los mencionaban (17).

#### **e. Héroes**

El ídolo es la “encarnación” del sujeto perfecto, emprendedor, intuitivo, con visibilidad, etc. Los ídolos graban mucho de sus aspectos a los aspectos propios de la institución.

Los líderes innatos son aquellos sujetos que de cierta manera, establecieron la dirección de la institución y los líderes creados son los sujetos que dominaron retos determinados al interior de la institución y obtuvieron un reconocimiento por su logro, aquí algunos ejemplos, el colaborador del año, el administrador del año, el paladín

de las ventas o vendedor del año, etc. El dominio de los primeros es más perdurable y enraizada.

La actividad del líder es otorgar patrones, determinando guías de desempeño y alentando a personas en distintos estratos (17).

#### **f. Normas**

Las normas no siempre se presentan escritas, pero se filtran por medio de la institución estableciendo las conductas posibles y de las que no lo son. Equiparada a “leyes” que deben ser continuas. En este conjunto hallamos además las reglas de rendimiento.

Las reglas son establecidas como origen de piezas culturales y su transferencia o difusión (de la cultura) se da por medio de ellas (17).

#### **g. Comunicación**

Procedimiento de transferencia y propagación de la información al interior de la institución, entendiendo e incluyendo toda clase de diálogo, sea verbal o no, formal o informal (17).

Fleury S. (18) Indica que los mensajes son prioridad en el origen de la cultura en su transferencia y fortalecimiento, sin duda su atención de forma elocuente es uno de los patrones actuales de administración institucional por medio de los planes “puerta abierta”.

### **2.2.5. Métodos de Investigación de la Cultura Organizacional**

Fleury S, citado por Olmos E. (16) designa tres posiciones distintas en relación a una investigación sobre cultura. La posición

adquirida predominará en el procedimiento de estudio ya que se halla soportada por un enfoque teórico metodológico específico. Dicha posición práctica es descrita como la de un camarógrafo de la existencia y no a partir de una existencia anterior, sino todo lo opuesto ir edificando la labor con sustento en la información recolectada. Es con los datos recolectados donde se plantea hipótesis y postulados. La posición del antropólogo es distinta ya que el examinador va al terreno de trabajo con un marco de probabilidades ya realizado, y es cambiado y acoplado a la realidad. Dicho especialista opera como un espectador, polemizando acerca del alcance de éstas configuraciones emblemáticas.

En cuanto a la posición clínica va al terreno con probabilidades teóricas previas, sin embargo, surge de la necesidad de la institución, cuya función es fomentar el insights y facilitar el mejoramiento de la institución (16).

**a. Método propuesto por Schein (1)**

Hallamos dos propuestas elaboradas por Schein E. (1,19)

La primera proposición es la siguiente (19):

Examinar el curso de socialización de los recientes participantes a través de cuestionamientos a los factores socializadores. Algunos de ellos no son considerados en esta fase y por tanto no todos incluyen aspectos de la cultura ni se evidencian a los que recientemente llegan.

Estudio de los incidentes críticos: con la preparación de una semblanza institucional.

En base a escritos y diálogos. En este procedimiento se reconoce las etapas de establecimiento de su cultura. Si se reconoce un incidente crítico se procura detallar porque se realizó y las consecuencias como resultado de ello.

Análisis de los estereotipos y principios de los iniciadores o gestores de la cultura. Al dialogar con los miembros esenciales aporta la elaboración de una evolución real del sujeto en la institución.

Luego de recolectar la información de los tres pasos previos se analiza (priorizando especial focalización a los problemas y aspectos inauditos) en grupo con un miembro que pertenecen a la institución que esté interesado en descubrir las proposiciones institucionales.

La propuesta mencionada en 1985 en el V capítulo del libro “Organizational culture and Leadership” es detallada por el creador como un diálogo clínico interactivo hecha entre el examinador y declarantes impulsados que están inmersos en la cultura a ser descodificada (19).

Para Schein E. la cultura en una institución únicamente es descubierta y surge del ahínco común entre el examinador y un sujeto al interior de la institución. Primeramente, para evitar lo intrínseco originado por la situación de que el examinador no se halla involucrado básicamente en la cultura para poder darse cuenta de sus progresos, darse cuenta de la interpretación de una creencia y es transmitido a la conducta. En consecuencia, esta situación deficiente

el examinador puede realizar algunas apreciaciones que no son precisas. Aquí, un colaborador del interior puede enmendarlo o completar dichas apreciaciones. En segundo lugar, es un camino para superar la confusión del sujeto al interior, entendiendo que muchos de los supuestos no son conscientes (19).

Para Schein E., mostrar la cultura implica descubrir los supuestos básicos de las cinco dimensiones (1):

**Pasos para desvendar la dimensión 1.-** Vínculo entre la institución con el ambiente externo (1).

La restauración y la examinación de la cronología de la institución, con el reconocimiento de los instantes más complejos, era de riesgos o cambios relevantes.

El reconocimiento del actuar a nivel de la administración en cada etapa identificada; las tácticas y habilidades asumidas para la resolución de los problemas.

Ubicación de la lista y de los contenidos similares en las distintas etapas. La comprobación de los estereotipos que dan base a las determinaciones asumidas.

**Pasos para descubrir la dimensión 2.-** Naturaleza de la realidad y de la verdad (1).

Es el reconocimiento de una serie de determinaciones que involucran la toma de soluciones estratégicas, del mismo modo los problemas principales para la resolución de las mismas.

Ordenación de las distintas decisiones, anhelando el control de la existencia tangible o social.

Reconocimiento de los aspectos que hace que el sujeto se dé cuenta que la determinación debe ser tomada.

**Pasos para desvendar la dimensión 2 a.-** Naturaleza del tiempo(1).

Reconocimiento y examinación de unas cuantas decisiones actuales en relación a la relevancia realizada respecto a lo realizado anteriormente, a diferencia de lo que se hace en la actualidad y lo que puede realizarse en el futuro.

Crónica de los altos procedimientos y métodos usados en la institución y la duración de repetición en cada etapa.

Reconocimiento de las oscilaciones aceptadas en los objetivos finales y, del intervalo de periodo que es estimado "tarde" para la terminación de un convenio.

Comprobación de la dimensión y del periodo requerido por cada acuerdo admitido

Examinación del uso del tiempo del reloj u otro periodo registrado.

**Como desvendar la dimensión 2b.-** Naturaleza del espacio (1)

Schein E. sostiene que esta dimensión no es localizada sencillamente por medio de un estudio formal con aspectos peculiares, recomienda la realización de un grupo de debate con la finalidad de comunicar distintas situaciones en la organización. Con aquello se puede percibir la utilización del ambiente y las creencias que lo afirman. Para sostener la institución del grupo, Schein E. fomenta la relevancia de fijarse de antemano un plan de actuación como referente (1).

**Pasos para desvendar la dimensión 3.-** La naturaleza de la naturaleza humana (1).

El reconocimiento de los valientes y traidores de la institución, de los participantes de hecho y los participantes de decepción, en contraste con las crónicas contadas, verificando conseguir el panorama del sujeto que se halla por detrás de las críticas.

El estudio del reclutamiento, selección y los aspectos de ascenso

Estudio de los aspectos de evaluación, con el reconocimiento de lo que parece poseer valor y el que no posee.

Análisis del proceso de compensación y de los procedimientos de supervisión, con la advertencia de los aspectos inherentes que validan los métodos. Los controles reiterativos denotan que no se confirma a los participantes, y, por consiguiente, que los participantes no son dignos de credulidad.

**Pasos para desvendar la dimensión 4.-** La naturaleza de la actividad humana (1).

Reconocimiento de la reunión de dificultades que enfrenta la institución, puesto que la dificultad fue producida por factores del exterior que actuaban como obstáculos o restricciones en las acciones de la institución.

Reconocimiento de los métodos para lidiar con estas dificultades

Reconocimiento del tratamiento asumido en el momento y la comprobación de su reincidencia.

Sugestión Alternativa

Reconocimiento de los caudillos actuales, iniciadores, de los ídolos en la crónica de la empresa. Comprobación de las suposiciones confirmadas acerca del pedido dirigida al entorno.

Reconocimiento de los participantes en la institución que asiduamente son de éxito y derrota. La examinación de las discrepancias existentes en las creencias que configuran respectivamente estos grupos.

**Pasos para desvendar la dimensión 5.-** La esencia de las relaciones humanas (1).

Reconocimiento de la aglomeración de decisiones y evaluación de las actividades que realizan los participantes y del conjunto, y la evidencia del dominio era realizado en la serie de decisiones.

Evaluación de crónicas institucionales sobre caudillos y traidores, para mostrar como los sujetos narran a otras personas de la institución.

Evaluación de los sucesos críticos, como en los niveles de desobediencia, para establecer como la institución asume acerca del forzamiento de reglas de poder.

En cada una de estas premisas, Schein E. considera hallar el patrón fundamental de proposiciones que se encuentran inherentes, entrecruzando los distintos datos y comparándolas con las normas conductuales actuales ya que los supuestos formativos o culturales se interpretan cabalmente tanto en las acciones organizacionales como en la conducta específica (1).

**b. Método propuesto por Fleury S. (18)**

A partir del entendimiento recibido por distintas perspectivas en indagación formativa y además por la práctica establecida a través del trato inmediato con hechos de exploración acerca del asunto, Fleury realizó un procedimiento o metodología, para dar a conocer la cultura (18):

El histórico de las organizaciones

Como paso primero, Fleury indica la relevancia de reparar la historia de la institución, ubicando la etapa de creación, vinculándolo con el instante trascendental y así entender sus propósitos y metas. El creador tiene un rol principal en este instante por el origen holístico acerca del futuro de la institución, con dominio de orientar y de configurar los componentes representativos que son compatibles con la perspectiva acerca de la sociedad; determinados directivos además asumen un rol parecido, por tanto es de interés reparar su orientación al interior de la institución (18).

La inspección de los sucesos críticos es relevante en ese instante ya que en un espacio crítico cuantiosos principios surgen con comodidad (16).

El proceso de socialización de los nuevos miembros

El procedimiento de adaptación de un reciente participante en la institución es valioso por comprender una diversidad de elementos emblemáticos. Siendo el instante que externo sujeto de fuera está inmerso en la cultura institucional y empieza a conocer sus distintos progresos.

Es desde la institución y de sus propósitos, que se incrementa un cúmulo de métodos de adaptación que pudieran ser singulares, múltiples, formales o no, fijos o variables, etc. Siendo más utilizado es el denominado “día o semana de fusión” (16).

## Las políticas de Recursos Humanos

La separación o examinación del régimen de gestión de personal demuestra varios componentes de la cultura ya que determinan en gran medida quienes son los miembros ideales para la institución, los sistemas de remuneración y de carrera. También, el órgano de recursos humanos se encuentra a cargo de los diversos programas de entrenamiento y desarrollo. También observa las políticas que se muestran claramente por ello es importante observar las normas implícitas (16).

### a. Métodos Mencionados por Freitas

Freitas M. (17), asevera que la dificultad de llegar a un acuerdo en la definición de cultura propicia el avance de distintas metodologías ya que la investigación de la misma está directamente vinculada a lo que se estima como cultura.

La misma autora dice que una manera sencilla para identificar la cultura es a través de la investigación de los distintos elementos que la estructuran: valores; creencias y supuestos; rituales y ceremonias; leyendas y mitos; tabúes; héroes; reglas; y, proceso de comunicación (17).

Cuando se estudia la cultura institucional es improbable no prestar atención directamente al órgano de recursos humanos ya que es “como el verdadero guardián de la cultura, ejerciendo

funciones estratégicas que promueven la aceptación, consolidación, manutención y cambios culturales “(17).

La unidad de recursos humanos es la puerta de entrada de los participantes para la institución pues trabaja en los perfiles de postulantes de acuerdo con los valores de la organización. Dicho de otra manera, las personas seleccionadas por el órgano de RH son similares con los supuestos básicos de la institución (17).

Según la metodología sugerida por, Freitas M. (17) indica la importancia de observar el discurso, la forma de hacer las cosas y los sentimientos que se dan o que son compartidos pues a partir de esto se puede deducir algunos supuestos compartidos.

Debe contemplarse el background de los iniciadores, los sucesos críticos pasados por la institución y los sujetos considerados desviantes, ya sea como actuación de la institución para con estas personas. El status otorgado al investigador también es un componente importante a ser llevado a consideración ya que está vinculado al nivel de acceso a las informaciones (17).

También debe considerarse la fuerza de la cultura institucional, o sea el nivel de cohesión o la proporción de participantes que comparten sus valores y supuestos. Finalmente, Freitas cita a Paul Shrivastva que recomienda la examinación de los mitos y sagas; el estilo de lenguaje y metáforas, simbolismo,

ceremonias, rituales, y el procedimiento de valores y normas de conducta (17).

### 2.3. Definición de Términos

**Cultura organizacional:** Es la forma en que la institución ha asumido el manejo de su ambiente. Es una combinación difícil de supuestos, comportamientos, relatos, mitos, metáforas y otras creencias que corresponden directamente para definir lo que significa laborar en una empresa particular (1).

- **Artefactos:** Son aquellas cosas que uno ve, escucha y siente cuando se halla con un conjunto nuevo que tiene una cultura no conocida para uno. Es el primer escalón de la cultura institucional (1).
- **Valores adoptados:** Es el segundo nivel de la cultura y son los motivos o razones que explican porque hacemos lo que hacemos (1).
- **Supuestos básicos:** son el tercer escalón de la cultura, son las creencias o ideas que toman por sentado los participantes en la organización (1).
- **Relación de la Organización con el Ambiente Externo:** relación de la organización con la naturaleza y el medio externo; puede ser un vínculo de dominio, sumisión, o armonía (1).
- **Naturaleza de la Realidad y de la Verdad:** Son las reglas verbales y comportamentales acerca de la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la pertenencia que, sirven de sustento para la toma de decisiones (1).
- **Naturaleza del Tiempo:** considera la estructuración vinculada al tiempo, comprobando si está enfocado al pasado, al presente o al futuro, y

consiguientemente si es considerado linear, cíclico y además que unidades de tiempo son relevantes (1).

- **Naturaleza del espacio:** Son los supuestos vinculados al espacio, comprueba la eficiencia, la estructuración y los conceptos simbólicos referentes al mismo (1).
- **Naturaleza de la naturaleza humana:** Evidencia la visión de hombre que la organización posee. Aquí el hombre puede ser estimado básicamente mal (perezoso, anti-organización) o básicamente bueno (trabaja mucho, es generoso, está en pro de la institución) o neutro (mixto, variante, capaz de ser bueno o malo) (1)
- **Naturaleza de la actividad humana:** Evidencia el origen del trabajo y de descanso, mencionándose a lo que es admitido como propio de los seres humanos en relación a su ambiente (1).
- **Naturaleza de las Relaciones Humanas:** Se refiere a la manera estimada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, y que puede ser individualista, comunitaria, imperiosa o autoritaria, cooperativa, etc. (1).

#### **2.4. Sistema de Variables:**

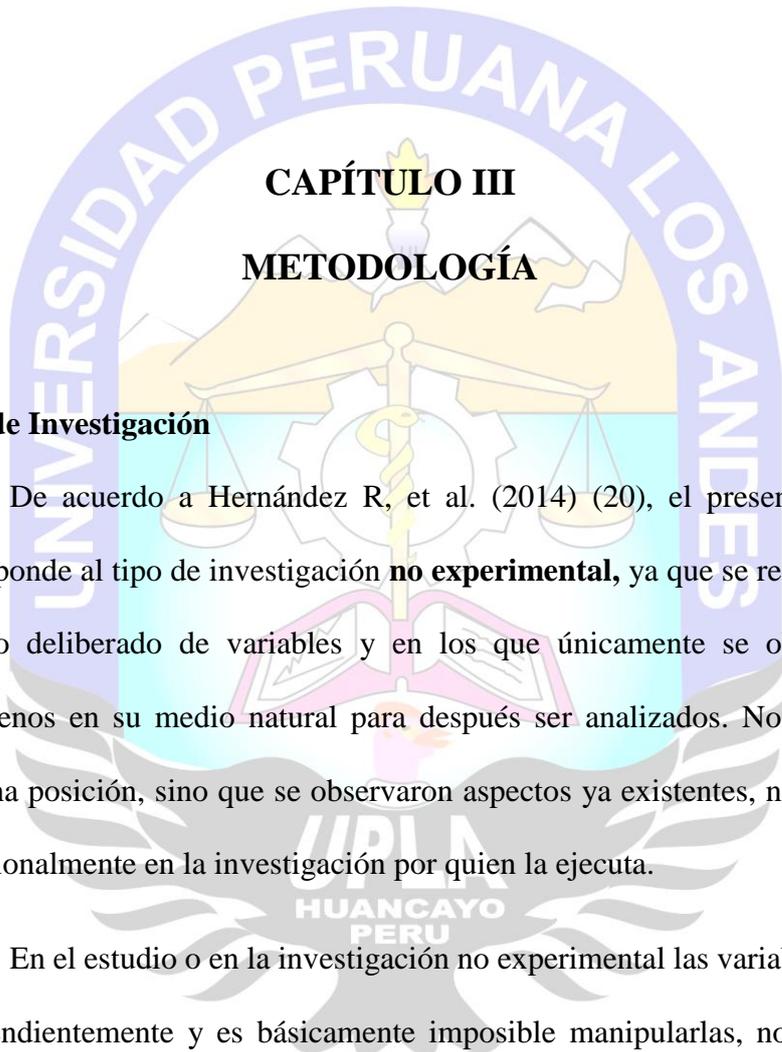
**VARIABLE:** Cultura Organizacional

**Dimensiones:**

- Relación de la Organización con el Ambiente Externo.
- Naturaleza de la Realidad y de la Verdad.
- Naturaleza del Tiempo.
- Naturaleza del Espacio.

- Naturaleza de la Naturaleza Humana.
- Naturaleza de la Actividad Humana.
- Naturaleza de las Relaciones Humanas.

VARIABLE	DEFICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Cultura organizacional	Patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien para que se considere válido y por tanto deseable para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos. Por lo tanto la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular (1).	Relación de la Organización con el Ambiente Externo.	Percepción de la forma de relación que tiene la organización con el ambiente externo, en el cumplimiento de sus funciones.	ORDINAL  ESCALA VALORATIVA  1. Baja=Mala 2. Media=Regular 3. Alta=Buena
		Naturaleza de la Realidad y de la Verdad.	Comprende la naturaleza de la realidad y de la verdad entre los trabajadores de la institución.	
		Naturaleza del Tiempo.	Es la percepción acerca de la naturaleza del tiempo de los trabajadores en el cumplimiento de las tareas.	
		Naturaleza del Espacio.	Percepción acerca de la naturaleza del espacio en la institución.	
		Naturaleza de la Naturaleza Humana.	Percepción de la naturaleza de la naturaleza humana, por parte de los trabajadores.	
		Naturaleza de la Actividad Humana.	Percepción por parte de los trabajadores naturaleza de la actividad humana.	
		Naturaleza de las Relaciones Humanas.	Percepción de la naturaleza de las relaciones humanas en los trabajadores.	



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de Investigación

De acuerdo a Hernández R, et al. (2014) (20), el presente estudio corresponde al tipo de investigación **no experimental**, ya que se realizó sin el empleo deliberado de variables y en los que únicamente se observó los fenómenos en su medio natural para después ser analizados. No se generó ninguna posición, sino que se observaron aspectos ya existentes, no causadas intencionalmente en la investigación por quien la ejecuta.

En el estudio o en la investigación no experimental las variables se dan independientemente y es básicamente imposible manipularlas, no existe un control directo sobre dichas variables y tampoco se puede influenciar sobre ellas, porque ya ocurrieron, al igual que sus efectos (20).

### 3.2. Diseño de la Investigación

Es un procedimiento, que otorga al investigador elaborar las características más relevantes para desarrollar su trabajo; las tácticas que seguirá para evaluar, abordarlo y resolver el problema (21).

La presente investigación corresponde a diseño descriptivo simple, cuyo esquema es:

M ----- O

#### DONDE:

M1 : Muestra: trabajadores del centro de salud de Chilca

O : Observación: de la variable cultura organizacional

#### Variables:

Las variables; son atributos, cualidades, y características observables que cuentan las personas, objetos, instituciones que comunican medidas o magnitudes que cambian discretamente o en manera continua (22).

### 3.3. Lugar y periodo de Ejecución

La investigación se realizó en la provincia de Huancayo, en el distrito de Chilca, específicamente en el centro de salud de Chilca, durante los meses de octubre a diciembre del año 2016.

### 3.4. Población y Muestra

#### POBLACIÓN:

Es la totalidad del fenómeno a estudiar, básicamente donde las entidades de la población poseen o adquieren una característica común lo cual se estudia y da origen o concepción a los datos de la investigación (20).

En este estudio la población estuvo conformada por 126 miembros o trabajadores administrativos y asistenciales del centro de salud de Chilca:

Nº	SERVICIO O DEPARTAMENTO	PROFESIÓN U OCUPACIÓN
1	OBSTETRICIA	OBSTETRA
2	GENERALES	LIMPIEZA
3	CRED	TECNICA ENFERMERIA
4	REFERENCIA	TECNICA ENFERMERIA
5	EMERGENCIA	ENFERMERA
6	FARMACIA	TECNICA FARMACIA
7	TRIAJE	TECNICA ENFERMERIA
8	INTERNAMIENTO	ENFERMERA
9	OBSTETRICIA	OBSTETRA
10	OBSTETRICIA	OBSTETRA
11	TERAPIA FISICA	TECNOLOGO MEDICO
12	ENFERMERÍA	ENFERMERA
13	ESTADÍSTICA	DIGITADOR
14	OBSTETRICIA	OBSTETRA
15	EMERGENCIA	TECNICA ENFERMERIA
16	FARMACIA	QUÍMICA FARMACÉUTICA
17	ESTADÍSTICA	ESTADISTA
18	ENFERMERÍA	TECNICA ENFERMERIA
19	SERVICIO SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL
20	INTERNAMIENTO	ENFERMERA
21	ESTADÍSTICA	ING. SISTEMAS
22	MEDICINA	MÉDICO
23	OBSTETRICIA	TECNICA ENFERMERIA
24	ESTADÍSTICA	ING. SISTEMAS
25	MANTENIMIENTO	ELECTRICISTA BIO-MÉDICO
26	USP	TECNICO INFORMÁTICA
27	ECONOMÍA	TECNICO ADMINISTRATIVO

28	ENFERMERÍA	TECNICO AUXILIAR
29	ENFERMERÍA	TECNICO ENFERMERIA
30	NUTRICIÓN	NUTRICIONISTA
31	ZOONOSIS	MÉDICO VETERINARIO
32	ESTADÍSTICA	TECNICO COMPUTACIÓN
33	OBSTETRICIA	OBSTETRA
34	OBSTETRICIA	OBSTETRA
35	OBSTETRICIA	OBSTETRA
36	ODONTOLOGÍA	ODONTÓLOGO
37	TRIAJE OBSTETRICIA	TECNICO ENFERMERIA
38	ODONTOLOGÍA	ODONTÓLOGO
39	MEDICINA	MÉDICO CIRUJANO
40	CONTROL TUBERCULOSIS	ENFERMERA
41	GENERALES	LIMPIEZA
42	ENFERMERÍA	ENFERMERA
43	RECURSOS HUMANOS	ABOGADO
44	CRED	ENFERMERA
45	FARMACIA	QUÍMICA FARMACÉUTICA
46	ZOONOSIS	ING. QUÍMICO
47	EPIDEMIOLOGÍA	ENFERMERA
48	EVADOC-JOV	ENFERMERA
49	ADMISIÓN	TECNICO ENFERMERIA
50	ADMISIÓN	TECNICO ENFERMERIA
51	PROMSA	TRABAJADORA SOCIAL
52	INMUNIZACIONES	ENFERMERA
53	INMUNIZACIONES	ENFERMERA
54	PSICOLOGÍA	PSICÓLOGA
55	ODONTOLOGÍA	ODONTÓLOGO
56	GENERALES	CONDUCTOR
57	TRIAJE	TÉCNICO ENFERMERÍA
58	TRIAJE	TÉCNICO ENFERMERÍA
59	CONTROL TUBERCULOSIS	TÉCNICO ENFERMERÍA

60	MEDICINA	MÉDICO CIRUJANO
61	OBSTETRICIA	OBSTETRA
62	MEDICINA	MÉDICO CIRUJANO
63	MEDICINA	MÉDICO CIRUJANO
64	OBSTETRICIA	OBSTETRA
65	OBSTETRICIA	OBSTETRA
66	EMERGENCIA	TECNICO ENFERMERIA
67	TRIAJE	TECNICO ENFERMERIA
68	TRIAJE	TECNICO ENFERMERIA
69	TRIAJE	TECNICO ENFERMERIA
70	TRIAJE	TECNICO ENFERMERIA
71	OBSTETRICIA	TECNICO ENFERMERIA
72	RELACIONES HUMANAS	TRABAJADORA SOCIAL
73	ADMISIÓN	TECNICO ENFERMERIA
74	CONTROL TUBERCULOSIS	ENFERMERA
75	ESTRATEGIA CÁNCER	ENFERMERA
76	ECONOMÍA	TECNICO ENFERMERIA
77	FARMACIA	QUÍMICO FARMACÉUTICO
78	LABORATORIO	TÉCNICO LABORATORISTA
79	E.V. ADULTO MAYOR	ENFERMERA
80	TRANSPORTES	TECNICO COMPUTACIÓN
81	ESTADÍSTICA	CIENCIAS COMUNICACIÓN
82	EMERGENCIA	ENFERMERA
83	OBSTETRICIA	OBSTETRA
84	OBSTETRICIA	OBSTETRA
85	OBSTETRICIA	OBSTETRA
86	OBSTETRICIA	OBSTETRA
87	OBSTETRICIA	OBSTETRA
88	CRED	ENFERMERA
89	FARMACIA	QUÍMICO FARMACÉUTICO
90	ESTADÍSTICA	TECNICO COMPUTACIÓN
91	LOGÍSTICA	TECNICO ENFERMERIA

92	GENERALES	LIMPIEZA
93	PSICOLOGÍA	PSICÓLOGA
94	PSICOLOGÍA	PSICÓLOGA
95	SERVICIO SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL
96	INMUNIZACIONES	ENFERMERA
97	CADENA DE FRÍO	TECNICO ENFERMERIA
98	OBSTETRICIA	OBSTETRA
99	OBSTETRICIA	OBSTETRA
	CONTROL	
100	TUBERCULOSIS	TECNICO ENFERMERIA
101	SEGUROS PÚBLICOS	TECNICO ENFERMERIA
102	MEDICINA	MÉDICO
103	LABORATORIO	TECNÓLOGO MÉDICO
104	EMERGENCIA	ENFERMERA
105	LABORATORIO	TECNICO LABORATORISTA
106	ASISTENTE	TECNICO ENFERMERIA
107	SEGUROS PÚBLICOS	TECNICO ENFERMERIA
108	ASISTENTE	ADMINISTRADOR
109	SEGUROS PÚBLICOS	TECNICO ENFERMERIA
110	ODONTOLOGÍA	ODONTÓLOGO
111	OBSTETRICIA	OBSTETRA
112	OBSTETRICIA	OBSTETRA
113	OBSTETRICIA	OBSTETRA
114	INTERNAMIENTO	TECNICO ENFERMERIA
115	IINTERNAMIENTO	ENFERMERA
116	EMERGENCIA	TECNICO ENFERMERIA
117	INTERNAMIENTO	TECNICO ENFERMERIA
118	PSICOLOGÍA	PSICÓLOGO
119	INTERNAMIENTO	ENFERMERA
120	INTERNAMIENTO	TECNICA ENFERMERIA
121	EMERGENCIA	TECNICO ENFERMERIA
122	OBSTETRICIA	OBSTETRA
123	MEDICINA	MÉDICO
124	OBSTETRICIA	OBSTETRA

125	EMERGENCIA	ENFERMERA
126	EMERGENCIA	ENFERMERA

Fuente: OFICINA DE ESTADÍSTICA DEL C.S. CHILCA, 2016

### **MUESTRA:**

**Tipo de muestreo:** Se empleó el muestreo probabilístico, puesto que cualquiera de los integrantes de la población, tenían la posibilidad de pertenecer a la muestra (20).

**Diseño muestral:** Según Ramírez T, indica que para el caso de encuestas: “Si la población es pequeña conviene hacer un estudio censal, pero si la población es muy grande debemos recurrir a muestras” (23).

Se empleó en este caso el muestreo universal o conocido como población censal es decir se consideró a todos los trabajadores del centro de salud de Chilca, que venían laborando durante el periodo en el que se realizó la investigación con una muestra de 126 trabajadores.

### **3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos**

#### **Método**

La presente investigación se desarrolló cumpliendo el proceso del método científico como método general, que es un procedimiento de técnicas, métodos, instrumentos, actividades estratégicas y tácticas para solucionar el problema de investigación, Así como, para comprobar la hipótesis científica. El método científico, comienza con la formulación del problema de investigación, con sus respectivos objetivos y fundamentación; se plantean las hipótesis plausibles y la deducción de sus consecuencias; la comprobación de

las hipótesis y el análisis de los resultados y la identificación de las conclusiones (24).

El método específico aplicado es el método descriptivo utilizado para recolectar, organizar, presentar, examinar, generalizar los resultados de dichas observaciones. Esta táctica comprende la recopilación y además la presentación sistemática de la información obtenida, para otorgar una idea clara de una determinada situación. Por consiguiente, en el estudio descriptivo, el propósito del investigador es describir eventos, y situaciones, por tanto, es afirmar: como realmente es y cómo se muestra, en un definido o determinado fenómeno, así mismo describe tendencias de un grupo o población (25).

### **Técnica**

La técnica es un conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una o más variables (26). Por lo tanto, la técnica que se usó en el presente estudio de investigación fue la encuesta.

La encuesta es una técnica designada a adquirir datos de varias personas cuyos juicios impersonales interesan únicamente al investigador. Para ello, se realiza un listado de preguntas escritas, que se encargan a los sujetos para que las desarrollen igualmente por escrito (26).

### **Instrumento**

Los instrumentos son herramientas que sirve para recoger datos e informaciones necesarias para comprobar o contrastar hipótesis de investigación (20).

Los mismos autores (20), mencionan respecto al cuestionario, es una modalidad o forma de la técnica de la encuesta, que radica en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están asociadas al trabajo y por consecuencia a las variables e indicadores de investigación.

El encuestador es la persona que ha sido capacitada en la metodología o técnica para la evaluación de la cultura organizacional, el que debe contar con los siguientes atributos: capacidad en el asunto a tratar, ser gentil y respetuoso, expresarse con claridad y además ser tolerante.

Y el instrumento que se usó en el presente trabajo de investigación fue el cuestionario, de 31 items.

### **3.6. Validación de los Instrumentos y Recopilación de Datos**

Para Hernández R, et al. (2010) (27), la validez en término genérico, se refiere al nivel en que un instrumento o herramienta mide la variable que quiere medir. La validación de dicho instrumento se adquiere por medio del juicio de expertos, proceso que es revisado en todas las etapas de la investigación, a fin de imponer el modelo a la estimación y juicio de conocedores de la materia en lo que se refiere a promoción y metodología y así permitir el acoplamiento metodológico del instrumento tanto de estructura como de fondo, únicamente con el fin de evaluar y al considerar la misma, realizar las correcciones que tuvieran lugar, para de esta manera respaldar la calidad del modelo.

La validez, es la pertinencia o congruencia de un instrumento de medición, para medir lo que se quiere medir: se trata de la exactitud con que el instrumento mide lo que se pretende medir, es decir se trata de la eficacia de

un instrumento para interpretar, describir o predecir el atributo que le interesa al investigador (28).

La validación en la presente investigación, evalúa lo apropiado del instrumento y de las deducciones obtenidas de las puntuaciones, hecho que da por la opinión de juicio de expertos. En el siguiente cuadro se menciona al experto que manifestó su juicio de valoración.

#### **Resultado de evaluación del instrumento de investigación según el experto**

<b>Experto</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Decisión del Experto</b>
Luis Alberto Cueva Buendía	Magíster en Administración	Alto

Fuente: Matriz de validación del instrumento. (Anexo 4).

Dado que el instrumento obtuvo la valoración de muy alto, a dictamen del experto se procedió a su administración.

Confiabilidad, es el grado en que su aplicación repetida al mismo objeto o sujeto, genera los mismos resultados (26).

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó el cuestionario a un grupo piloto de 10 trabajadores, siendo todos, personal de salud, de un establecimiento de salud, con similares características a la población de estudio.

El coeficiente empleado para la confiabilidad, en este estudio es el coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach. Dicho coeficiente permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida, considera la

consistencia o coherencia interna de la prueba total. Luego se interpreta como el promedio de la correlación a través de todos los reactivos que mide la homogeneidad de un test (29).

### **Interpretación del coeficiente de confiabilidad**

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

**Fuente:** Ruiz 2000, p. 70

Se aprecia que el coeficiente de Alfa de Cronbach hallado en el cuestionario de cultura organizacional fue de (0,88), se ubican en el intervalo de 0,81 a 1,00, lo que indica que el instrumento presenta muy alta confiabilidad. Como se muestra en el anexo 5.

### **ALPHA DE CRONBACH**

#### **DATOS:**

<b>CONFIABILIDAD:</b>	<b>0,79</b>
-----------------------	-------------

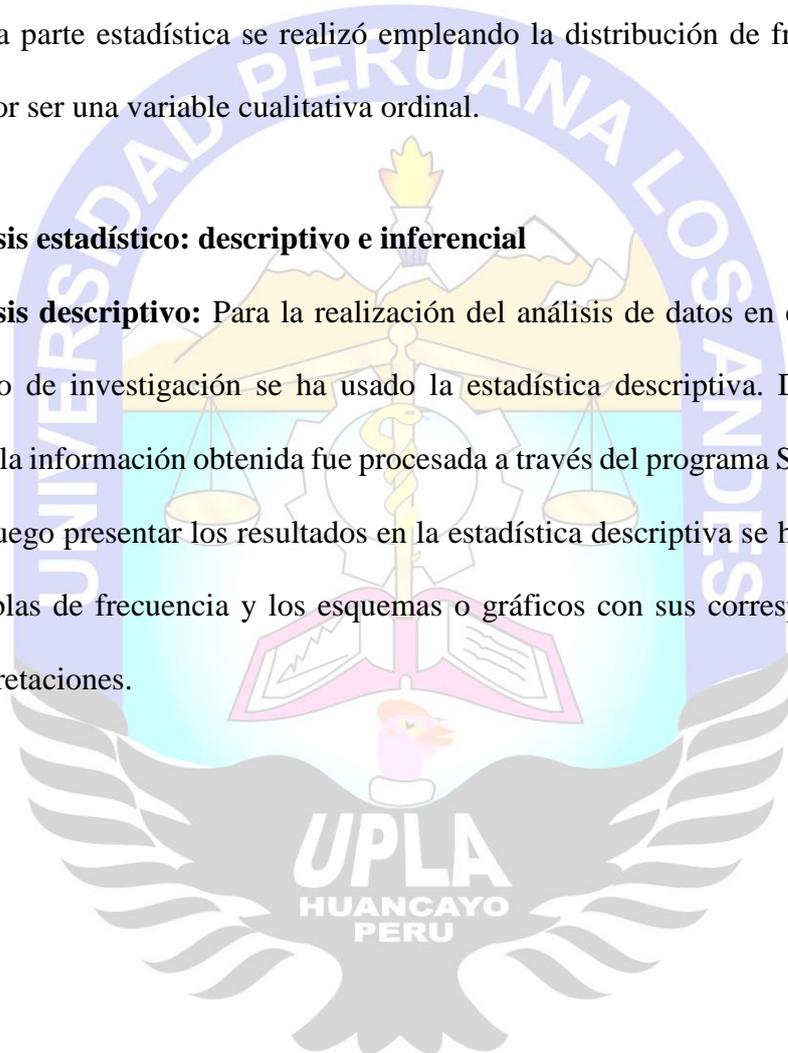
<b>CORRECCIÓN:</b>	<b>0,88</b>
--------------------	-------------

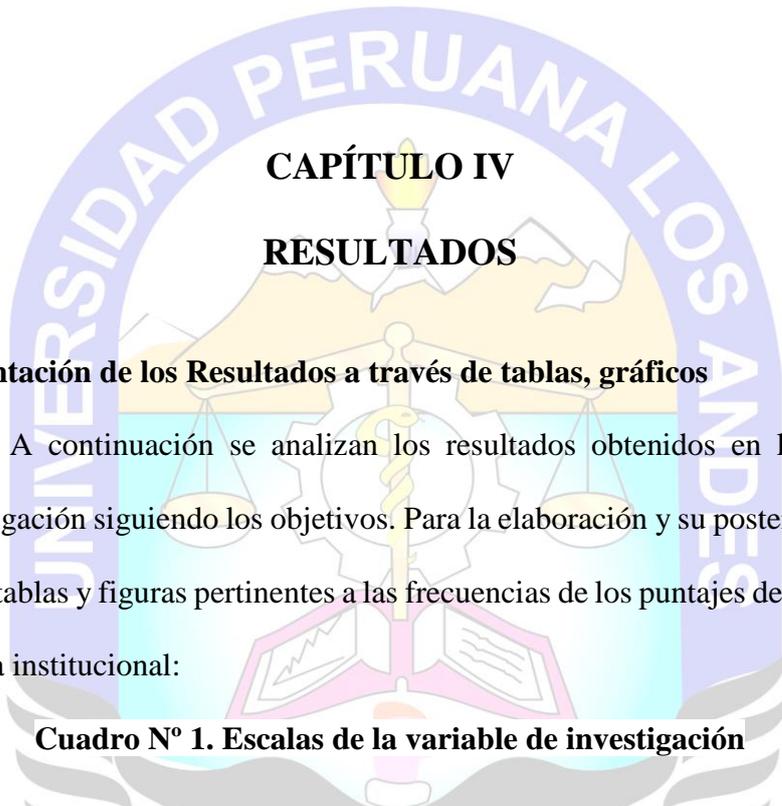
### 3.7. Procesamiento de Datos

- Se realizaron a través de tablas de frecuencia, pues se presentaron los resultados de la percepción que tuvieron los trabajadores del centro de salud de Chilca, respecto a la cultura organizacional.
- Se utilizaron también gráficos de barras para facilitar la interpretación de los resultados.
- La parte estadística se realizó empleando la distribución de frecuencias, por ser una variable cualitativa ordinal.

### 3.8. Análisis estadístico: descriptivo e inferencial

**Análisis descriptivo:** Para la realización del análisis de datos en el presente estudio de investigación se ha usado la estadística descriptiva. Del mismo modo la información obtenida fue procesada a través del programa SPSS V.21, para luego presentar los resultados en la estadística descriptiva se hizo uso de las tablas de frecuencia y los esquemas o gráficos con sus correspondientes interpretaciones.





## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de los Resultados a través de tablas, gráficos

A continuación se analizan los resultados obtenidos en la presente investigación siguiendo los objetivos. Para la elaboración y su posterior lectura de las tablas y figuras pertinentes a las frecuencias de los puntajes de la variable cultura institucional:

**Cuadro N° 1. Escalas de la variable de investigación**

Variable Calificación	Alternativas de respuesta	Nivel de cultura organizacional percibida por los trabajadores
0 – 31	Bajo	Malo
32 – 62	Medio	Regular
63 – 93	Alto	Bueno

Fuente: Baremos existentes en los instrumentos de investigación

**4.1.1. Resultados o rendimiento de los Datos Generales de la muestra estudiada**

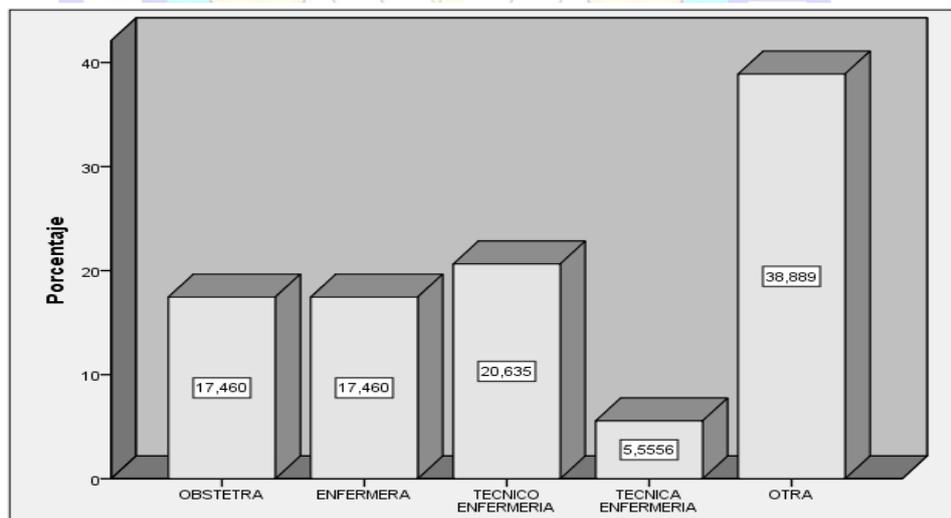
A continuación, se aprecia la distribución de frecuencias de las variables: de datos generales.

**Tabla 1. Profesión u Ocupación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obstetra	22	17,5	17,5
	Enfermera	22	17,5	34,9
	Técnico enfermería	26	20,6	55,6
	Técnica enfermería	7	5,6	61,1
	Otra	49	38,9	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: administración del instrumento de investigación

**Gráfico 1. Profesión u Ocupación**



Fuente: administración del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se contempla que de los 126 trabajadores a quienes se les administró la escala de medición o sondeo de la variable profesión, el mayor porcentaje de encuestados fueron técnicos de

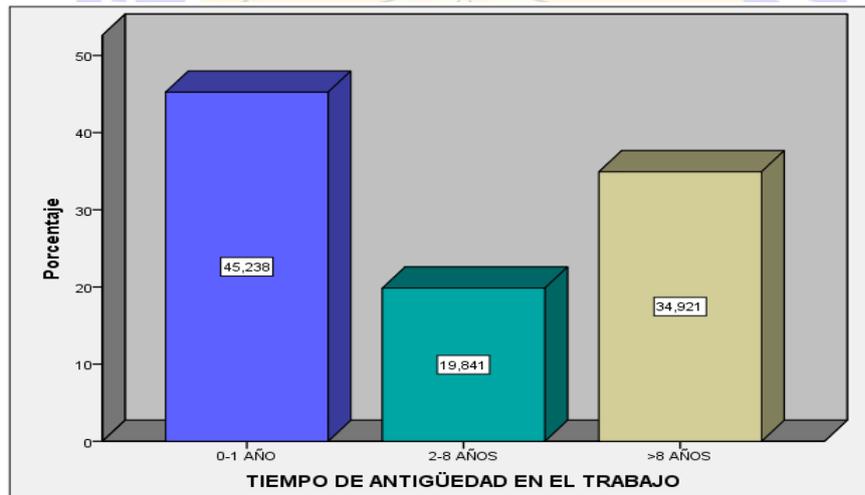
enfermería con un 20.6% equivalente a 26 personas, mientras que un 17.5% son enfermeras que equivalen a 22 personas.

**Tabla 2. Tiempo de antigüedad en el trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
0-1 año	57	45,2	45,2	45,2
2-8 años	25	19,8	19,8	65,1
>8 años	44	34,9	34,9	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: administración del instrumento de investigación

**Gráfico 2. Tiempo de antigüedad en el trabajo**



Fuente: administración del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se contempla que de los 126 trabajadores a quienes se les administró la escala de medición de la variable tiempo de antigüedad, la mayoría de encuestados obtienen entre 0-1 año con un 45.2% equivalente a 57 personas, mientras que con un 34.9% que equivalen a 44 personas tienen más de 6 años de antigüedad en el trabajo.

#### 4.1.2. Resultados de la variable Cultura organizacional

Continuando, se contempla la distribución de frecuencias del total de puntajes de la variable Cultura organizacional de los trabajadores.

**Tabla 3. Resultado de la variable Cultura organizacional de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	1	8	8	8
Medio	116	92,1	92,1	92,9
Alto	9	7,1	7,1	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico 3. Resultado de la variable Cultura organizacional de los trabajadores**



Fuente: aplicación del instrumento de investigación

En la tabla y figura 1, se observa que de los 126 trabajadores a quienes se les administró la escala de medición de la variable Cultura organizacional de los trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior presencia, respecto a los puntajes simboliza el 92.1% de la

muestra, correspondiente a 116 datos, mientras que "alto" significa el 7.1% con 9 datos.

#### 4.1.3. Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional

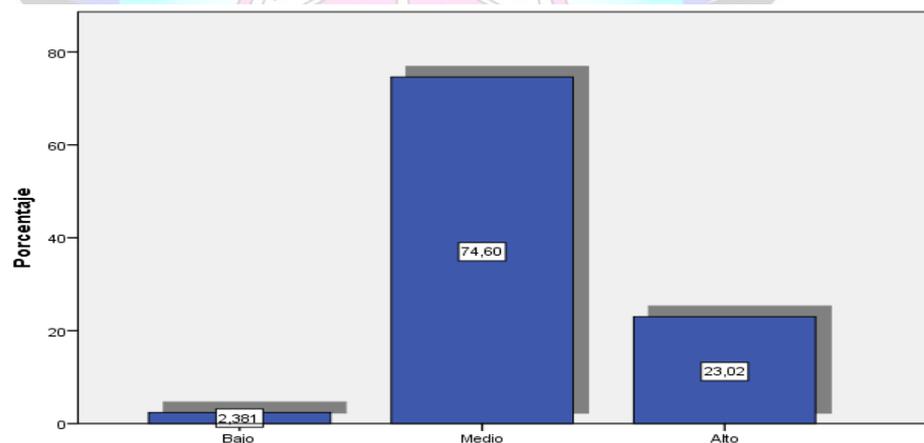
##### 4.1.3.1. Resultados de la dimensión relación de la organización con el ambiente externo

**Tabla 4. Dimensión 1: relación de la organización con el ambiente externo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	3	2,4	2,4	2,4
Medio	94	74,6	74,6	77,0
Alto	29	23,0	23,0	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico N° 4. Dimensión 1: relación de la organización con el ambiente externo**



Fuente: administración del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se observa que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 74.6% de la muestra, correspondiente a 94 datos, mientras que el nivel "alto" representa el 23% con 29 datos, respecto a la dimensión relación de la institución con el ambiente externo.

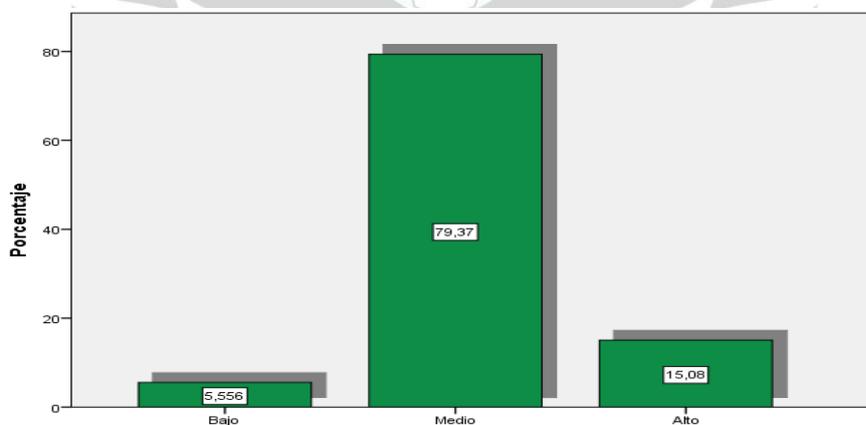
#### 4.1.3.2. Resultados de la dimensión naturaleza de la realidad y la verdad

**Tabla 5. Dimensión 2: naturaleza de la realidad y la verdad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	7	5,6	5,6	5,6
Medio	100	79,4	79,4	84,9
Alto	19	15,1	15,1	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico 5. Dimensión 2: naturaleza de la realidad y verdad**



Fuente: administración del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se percibe que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es de superior presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 79.4% de la muestra, equivalente a 100 datos, mientras que "alto" significa el 15.1% con 19 datos, en relación a la dimensión naturaleza de la realidad y de la verdad.

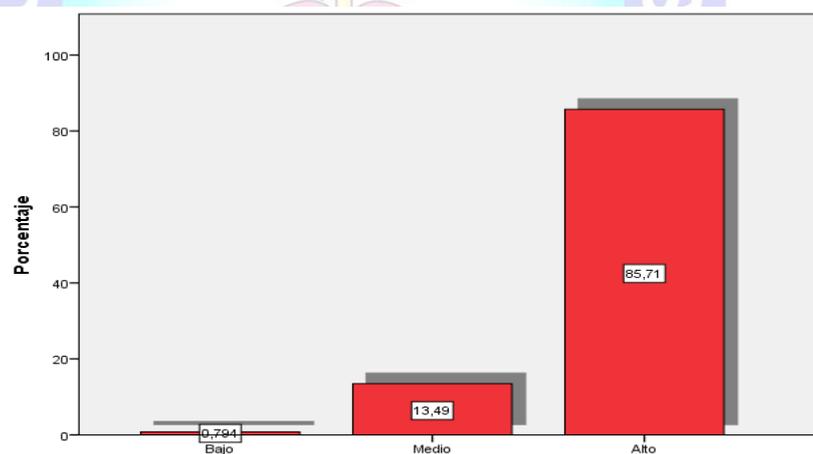
#### 4.1.3.3. Resultados de la dimensión naturaleza del tiempo

**Tabla 6. Dimensión 2a: Naturaleza del tiempo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	1	,8	,8	,8
Medio	17	13,5	13,5	14,3
Alto	108	85,7	85,7	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico 6. Dimensión 2a: Naturaleza del tiempo**



Fuente: aplicación del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se observa que de los 126 trabajadores, la alternativa "alto" es la de superior presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 85.7% de la muestra,

correspondiente a 108 datos, mientras que "medio" alcanzó 13.5% con 17 datos, respecto a la dimensión naturaleza del tiempo.

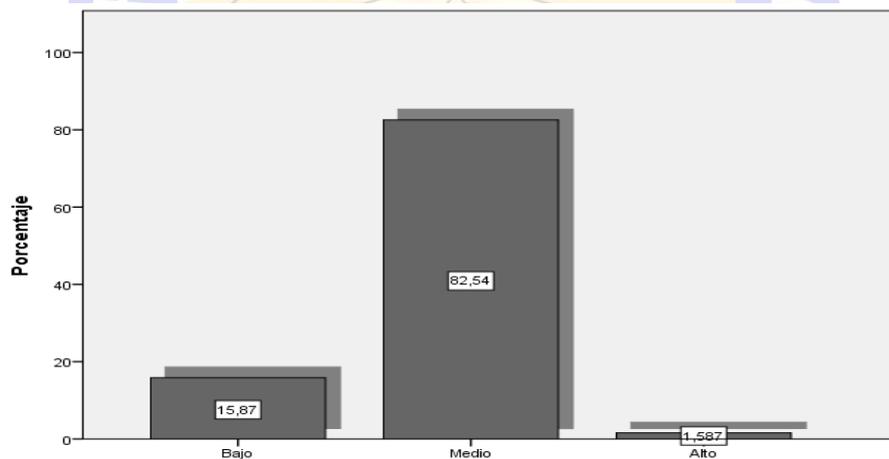
#### 4.1.3.4. Resultados de la dimensión naturaleza del espacio

**Tabla 7. Dimensión 2b: Naturaleza del espacio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	20	15,9	15,9	15,9
Medio	104	82,5	82,5	98,4
Alto	2	1,6	1,6	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico 7. Dimensión 2b: Naturaleza del espacio**



Fuente: aplicación del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se puede apreciar que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 82.5% de la muestra, correspondiente a 104 datos, mientras que "bajo" significa el 15.9% con 20 datos, respecto a la dimensión naturaleza del espacio.

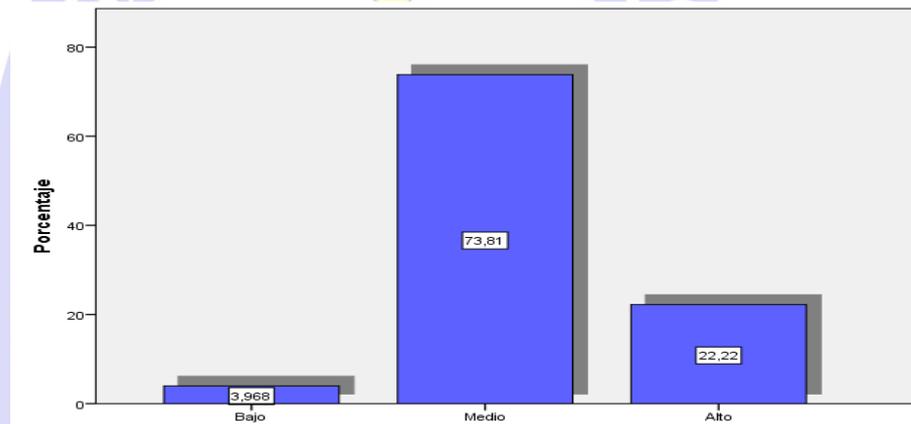
**4.1.3.5. Resultados de la dimensión naturaleza de la naturaleza humana**

**Tabla 8. Dimensión 3: Naturaleza de la naturaleza humana**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	5	4,0	4,0	4,0
Medio	93	73,8	73,8	77,8
Alto	28	22,2	22,2	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fuente: aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico 8. Dimensión 3: Naturaleza de la naturaleza humana**



Fuente: aplicación del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se puede observar que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de mayor presencia, en cuanto a los puntajes representa el 73.8% de la muestra, equivalente a 93 datos, mientras que "alto" significa el 22.2% con 28 datos, respecto a la dimensión naturaleza de la naturaleza humana.

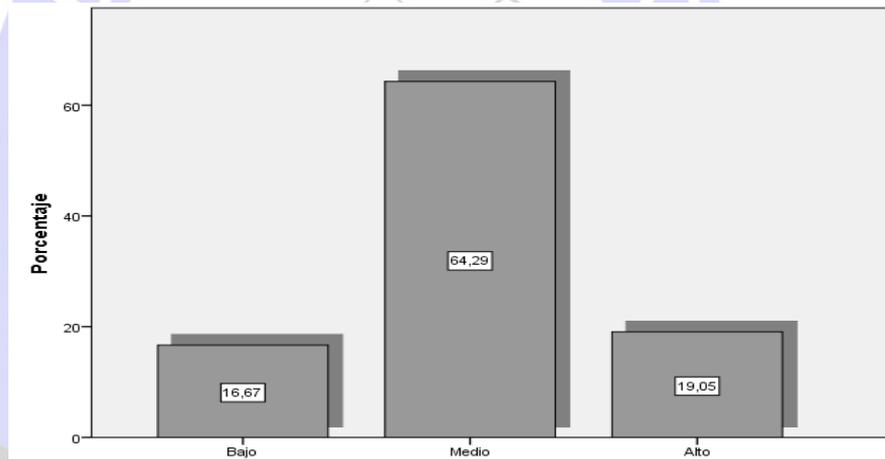
**4.1.3.6. Resultados de la dimensión naturaleza de la actividad humana**

**Tabla 9. Dimensión 4: Naturaleza de la actividad humana**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	21	16,7	16,7	16,7
Medio	81	64,3	64,3	81,0
Alto	24	19,0	19,0	100,0
Total	126	100,0	100,0	

**Fuente:** aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico 9. Dimensión 4: Naturaleza de la actividad humana**



**Fuente:** aplicación del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se puede apreciar que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de mayor o superior presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 64.3% de la muestra, equivalente a 81 datos, mientras que "alto" significa el 19% con 24 datos, en relación a la dimensión naturaleza de la actividad humana.

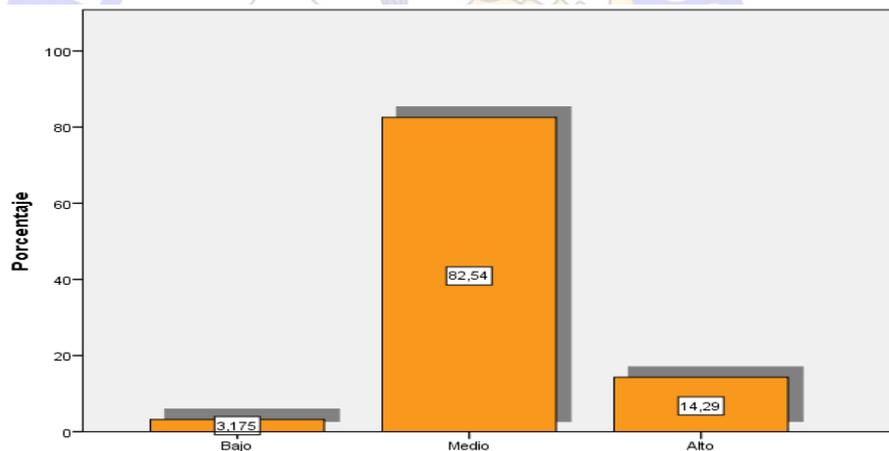
**4.1.3.7. Resultados de la dimensión naturaleza de las relaciones humanas**

**Tabla 10. Dimensión 5: Naturaleza de las relaciones humanas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	4	3,2	3,2	3,2
Medio	104	82,5	82,5	85,7
Alto	18	14,3	14,3	100,0
Total	126	100,0	100,0	

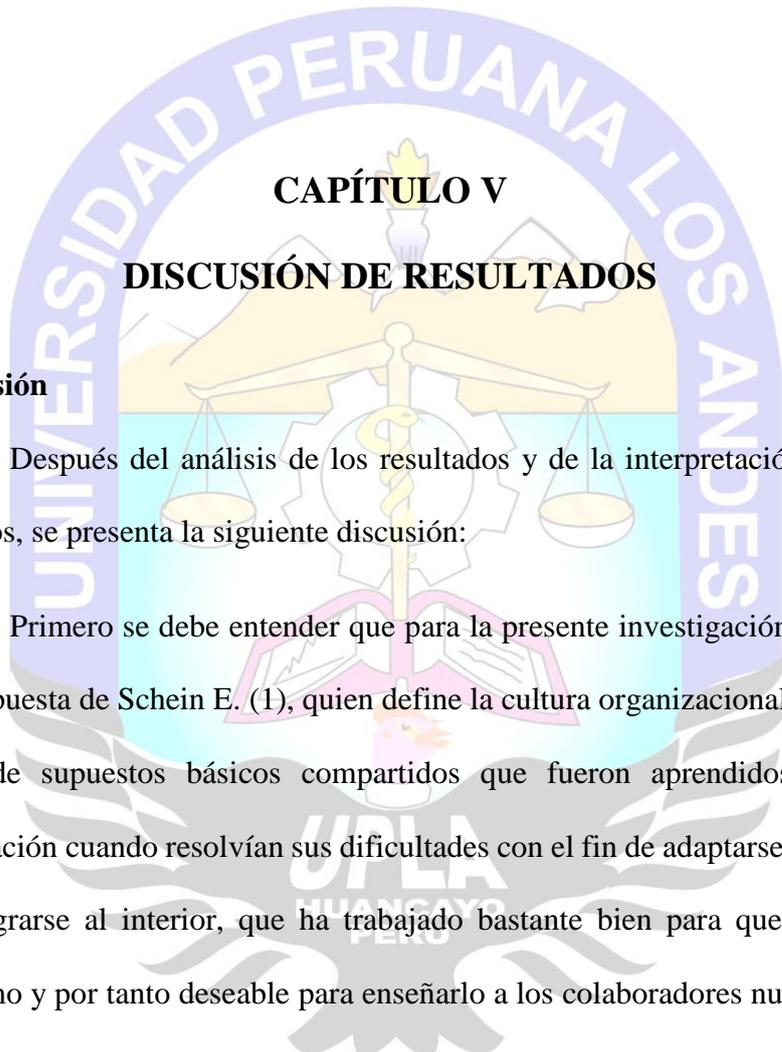
Fuente: aplicación del instrumento de investigación

**Gráfico 10. Dimensión 5: Naturaleza de las relaciones humanas**



Fuente: aplicación del instrumento de investigación

En la tabla y gráfico, se puede apreciar que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de mayor presencia o superior, en cuanto a los puntajes simboliza el 82.5% de la muestra, corresponde a 104 datos, mientras que "alto" representa el 14.3% con 18 datos, en relación a la dimensión naturaleza de las relaciones humanas.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Discusión

Después del análisis de los resultados y de la interpretación de estos mismos, se presenta la siguiente discusión:

Primero se debe entender que para la presente investigación seguimos la propuesta de Schein E. (1), quien define la cultura organizacional como una guía de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por una agrupación cuando resolvían sus dificultades con el fin de adaptarse al exterior e integrarse al interior, que ha trabajado bastante bien para que se estime legítimo y por tanto deseable para enseñarlo a los colaboradores nuevos como la manera indicada de reconocer dichos conflictos, de analizarlos y de sentirlos. Al respecto considera que está constituido por tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos (1).

Es necesario entender que en la presente investigación se ha trabajado con el último nivel propuesto por Schein es decir con las creencias básicas, que son las ideas que toman por sentado los participantes de la organización. Porque estos supuestos inconscientes, que evidencian más objetivamente la manera como una agrupación percibe, piensan, sienten y actúan. Estos supuestos son elaborados a medida que es solucionado un problema eficazmente. En un primer momento estas hipótesis eran valores conscientes que dirigieron las acciones de los participantes de la organización en la solución de conflictos de naturaleza tanto interna como externa. Con el paso del tiempo se dejaron de cuestionar estas premisas, formándose “verdades”, transformándose en inconscientes (1).

Respecto al objetivo general que fue, describir cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la cultura organizacional, durante el año 2016. Se encontró que de los 126 trabajadores a quienes se les administró la escala de medición de la variable Cultura organizacional de los trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior o mayor presencia, en cuanto a los puntajes significa el 92.1% de la muestra, que corresponde a 116 datos, mientras que el puntaje "alto" significa el 7.1% con 9 datos. Por lo que entendemos que dichos trabajadores perciben la cultura organizacional como “regular”.

En esta parte podemos mencionar a Según Madrazo M. (2015) (2), quien en su tesis doctoral de diseño cualitativo, sobre cultura organizacional enfermera, concluye que los artefactos que predominan en la creación de la cultura institucional identificados por medio de las fases del ciclo vital

organizativo de la Atención Primaria, son parecidos a los de otras instituciones. Las características particulares que la precisan, se determinan por haber creado y propalado un prototipo cultural que ha transferido la dispersión geográfica y que evidencian una guía de ideas compartidas, fruto de la interrelación entre las enfermeras, con otro conjunto de profesionales y también con los gestores (2).

Por su parte Celma M. y Acuña A. en la tesis cultura organizacional y desarrollo profesional de las enfermeras empleó el método etnográfico, con el fin de conocer y determinar las dimensiones y sus respectivas categorías de análisis para describir las características de la cultura organizacional, concluyó que la biologización de la cultura es la que prevalece con los cuidados humanistas, estaban concentrados más en los conflictos psicosociales y con una visión integral de la salud/enfermedad.

Calderon G, et al. Quienes buscaron establecer las relaciones entre cultura organizacional y bienestar laboral, a través de una investigación cuali-cuantitativa, encontraron que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas y pragmáticas.

Valencia R. y Cueva L. (2016) (6) correlacionaron la cultura organizacional y la gestión municipal en la municipalidad provincial de Huancayo. Concluyeron con un nivel de significancia del 0,05%, que sí se encuentra una relación directa y de significancia moderada entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huancayo en el año 2016 con un nivel de significancia del 0,05%, que sí existe

una relación directa y significativa moderada entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huancayo en el año 2016.

También Chumpitaz J. (2014) (7) buscó establecer la cultura institucional de la profesión de enfermería actual y anhelada por las enfermeras en el Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” Policía Nacional del Perú, según la clasificación cultural de Harrison dirigida al poder, rol, tarea y persona. Concluyó que la cultura organizacional actual o vigente estaba dirigida al poder y al rol, y que la cultura organizacional deseada está dirigida a la tarea y a la persona (7).

Solier R. (2014) (8), en la tesis: incidencia de la cultura y clima organizacional en la efectividad de la dirección del personal en el hospital de apoyo de Huanta, se planteó el objetivo de examinar los componentes de la cultura y clima institucional en la eficacia de la dirección de personal. Para ambas variables trabajó con los indicadores de hábitos, valores, actitudes y condición laboral, utilizó los métodos descriptivos, llegó a la conclusión que la cultura y el clima organizacional son de relevada importancia en cualquier organización y encontró entre ellas una correlación alta de 1 (8).

Por último Cueva L. y Jesús E. (2004) (9) en el artículo Cultura organizacional de una facultad universitaria, buscaron conocer la percepción que tenían los docentes y alumnos de las características propias y únicas de la cultura organizacional de una Facultad Universitaria, metodológicamente mencionan que fue una investigación exploratoria del tipo básica, utilizaron la

clasificación de los supuestos inconscientes propuestos por Schein E., concluyeron que la cultura institucional predominante, es decir la que manifiesta los valores centrales que comparten la gran parte de los colaboradores de la institución, producto de la percepción de docentes y alumnos está enmarcada en una cultura organizacional del tipo Pasivo defensiva, es decir, normada por el convencionalismo de aprobación, dependencia y evasión. Del mismo modo también conserva características de una Cultura del Poder, porque está orientada y supervisada desde un centro de poder desempeñados por personas claves al interior de la Organización (9).

Ahora se presenta la discusión de los objetivos específicos. Es así que en cuanto al objetivo específico uno que fue describir las características de la muestra de trabajadores, respecto a la profesión u ocupación que tienen y a la antigüedad en el trabajo, durante el año 2016. Solamente podemos comentar que de 126 trabajadores a quienes se les administró la escala de medición de la variable profesión, el mayor porcentaje de encuestados fueron técnicos de enfermería con un 26,2% equivalente, mientras que un 17,5% fueron enfermeras que equivalen a 22 personas. Se observa que de los 126 trabajadores a los cuales se les administró la escala de medición de la variable tiempo de antigüedad, la mayoría de encuestados tenían entre 0-1 año con un 45,2% equivalente a 57 personas, mientras que con un 34,9% que equivalen a 44 personas tienen más de 6 años de antigüedad en el trabajo.

Respecto al objetivo específico dos que fue: identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión ambiente externo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

Debemos entender que en primer lugar la dimensión 1: Relación de la organización con el ambiente externo: muestra el vínculo de la organización con la naturaleza y el ambiente externo; pudiera ser un vínculo de dominio, sumisión o de armonía. Comprueba los supuestos que la institución tiene sobre su misión primordial en la sociedad, su “razón de ser”, la clase de producto, el servicio otorgado, su mercado, sus clientes (1). Y en este caso los trabajadores perciben dicha dimensión como “regular” porque al desvendarla, se observa que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior o de mayor presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 74,6% de la muestra, el cual corresponde a 94 datos, en tanto que "alto" tiene un 23% con 29 datos, en lo que respecta a la dimensión relación de la organización con el ambiente o medio externo.

Respecto al objetivo específico tres que fue: Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, En relación a la dimensión naturaleza de la realidad y de la verdad respecto a la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

Diremos que la dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: vienen a ser las creencias básicas, las normas verbales y conductuales acerca de la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la pertenencia que, sirven de sustento para la toma de decisiones (1). Se encontró que, de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior o de mayor presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 79.4% de la muestra, el cual corresponde a 100 datos, en tanto que "alto" el cual representa el 15.1% con 19 datos, en relación a la dimensión naturaleza de la realidad y la verdad. Por lo que

entendemos que los trabajadores perciben esta dimensión como “regular”, cuando se trata de tomar decisiones estratégicas para enfrentar conflictos prioritarios en la resolución de problemas.

Respecto al objetivo específico cuatro que fue: identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del tiempo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

Debemos entender que la dimensión 2a. La naturaleza del tiempo: considera los supuestos básicos de la institución sobre la naturaleza: su estructuración, comprobando si el mismo es canalizado al pasado, al presente o al futuro, y si es considerado lineal, cíclico (cual es largo de cada etapa) y además que unidades de tiempo son primordiales (1). Se encontró que de los 126 trabajadores, la alternativa "alto" es la de superior presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 85.7% de la muestra, el cual corresponde a 108 datos, mientras que la alternativa "medio" alcanzó 13.5% con 17 datos, respecto a la dimensión naturaleza del tiempo. Por ello se entiende que los trabajadores perciben esta dimensión como “buena”, cuando se trata del factor tiempo en aspectos como el cumplimiento de metas finales, lapsos de tiempo considerados como tarde y la exigencia en el cumplimiento también de los tiempos exigidos para diferentes compromisos, incluso la utilización de reloj u otro registro del tiempo.

Respecto al objetivo específico cinco que fue: Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del espacio de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

Esta dimensión 2b. Es la naturaleza del espacio: la cual reconoce los supuestos vinculados al espacio, comprueba la eficiencia, la distribución y los significados simbólicos referidos al mismo. Aquí el espacio puede ser empleado como representación de “status”, de poder, puede simbolizar distancia o aproximación entre los participantes. Puede aún simbolizar privacidad (1). Se encontró que que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior presencia, en relación a los puntajes simboliza el 82.5% de la muestra, el cual corresponde a 104 datos, en tanto "bajo" representa el 15.9% con 20 datos, en relación a la dimensión naturaleza del espacio. Por lo que entendemos que los trabajadores perciben la utilización del espacio como “regular”.

Respecto al objetivo específico seis que fue: Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, en relación a la dimensión naturaleza de la naturaleza humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

Entendiendo que en esta dimensión 3, denominada: naturaleza de la naturaleza humana: son realmente los supuestos básicos de la aplicación a los distintos niveles de funcionarios. Muestra la visión de hombre con que la empresa cuenta. Por tanto, el participante puede ser considerado esencialmente malo (holgazán, anti-organización), bueno (aquel que trabaja mucho, es dadivoso, está en pro de la organización) o neutro (mixto, inestable, capaz de ser bueno o malo). Pudiendo ser considerado fijo, incapacitado de cambiar o mutable, o evidenciando condiciones de desenvolverse y prosperar (1). Se encontró que que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de

superior o mayor presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 73,8% de la muestra, el cual corresponde a 93 datos, mientras que la alternativa "alto" simboliza el 22,2% con 28 datos o cifras. Por lo que se considera que los trabajadores perciben la dimensión naturaleza de la naturaleza humana como "regular", cuando se trata de identificar a los héroes o villanos de la organización, en el sistema de reclutamiento, selección y criterios de promoción, como también en la aplicación de los procedimientos o sistemas de recompensas y sistemas de control y que no son exagerados los controles o chequeos del accionar de las personas.

Respecto al objetivo específico siete que fue: Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la actividad humana en relación a la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

Esta dimensión 4 que es la naturaleza de la actividad humana: evidencia la concepción de trabajo y de descanso, mencionándose a lo que es admitido como propio de los seres humanos frente a su entorno. El participante en la organización puede ser pro- activo, situándose por encima de la naturaleza, trabajando para conseguir lo que desea. Puede ser reactivo, simplemente estando subordinado a la naturaleza, admitiendo lo que es inevitable. Se considera que el hombre puede aún estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo (1).

Se encontró que de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior o mayor presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 64,3% de la

muestra, el cual corresponde a 81 datos, mientras que la alternativa "alto" representa el 19% con 24 datos. Por lo que se entiende que los trabajadores perciben la naturaleza de la actividad humana como “regular”, cuando se trata de enfrentar problemas generados externamente a la institución y que estrategias se utilizan para lidiar frente a estos problemas, incluso identificar a los miembros de la institución que son responsables de sucesos favorables o fracasos dentro de la institución.

Finalmente, respecto al objetivo específico ocho que fue: Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de las relaciones humanas de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.

Se entiende que la dimensión 5: naturaleza de las relaciones humanas: se trata de la manera considerada correcta para que las personas se vinculen unas con otras, y éstas pueden ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Aquí se comprueba los supuestos referidos al manejo de las relaciones al interior de la organización, y además como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser tratadas (1).

Se encontró que, de los 126 trabajadores, la alternativa "medio" es la de superior o mayor presencia, en cuanto a los puntajes simboliza el 82,5% de la muestra, el cual corresponde a 104 datos o cifras, mientras que "alto" representa el 14,3% con 18 datos. Por lo que se entiende que los trabajadores perciben la dimensión naturaleza de las relaciones humanas como “regular”, cuando se

trata de identificar la toma de decisiones, identificación de incidentes críticos e incluso la violación de normas de autoridad.

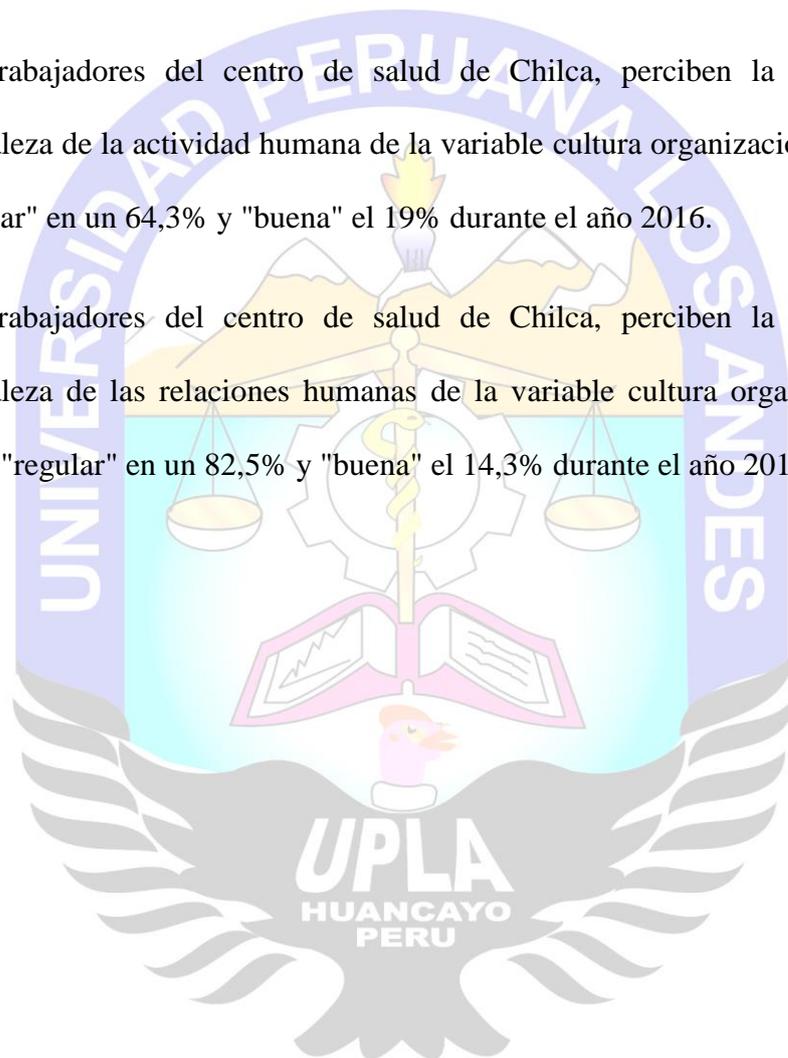
Como se aprecia en la mayoría de las dimensiones los trabajadores del establecimiento de salud donde se realizó la investigación percibe la cultura organizacional como regular, excepto en la dimensión naturaleza del tiempo donde se encontró la percepción buena.



## CONCLUSIONES

1. El 92,1% de los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la cultura organizacional como "regular", durante el año 2016. Y solo el 7.1% la califica como "buena".
2. Respecto a las características de la muestra de trabajadores del centro de salud de Chilca, en cuanto a la profesión u ocupación el 26,2% fueron técnicos de enfermería y el 17,5% enfermeras, 17,5% obstetras, otras profesiones el 38,9%. Y respecto a la antigüedad en el trabajo, el 45,2% tenían entre 0-1 año y el 34,9% tenían más de 8 años laborando.
3. Los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la dimensión ambiente externo de la variable cultura organizacional, como "regular" en un 74.6%, y "buena" el 23%, durante el año 2016.
4. Los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la dimensión naturaleza de la realidad y de la verdad en relación a la variable cultura organizacional, como "regular" en un 79,4% y "buena" en un 15,1% durante el año 2016.
5. Los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la dimensión naturaleza del tiempo de la variable cultura organizacional, como "buena" en un 85,7% de la muestra, y "regular" en un 13,5% durante el año 2016.

6. Los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la dimensión naturaleza del espacio de la variable cultura organizacional, como "regular" en un 82.5% y "mala" el 15,9% durante el año 2016.
7. Los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la dimensión naturaleza de la naturaleza humana de la variable cultura organizacional, como "regular" en un 73,8% y "buena" el 22,2% durante el año 2016.
8. Los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la dimensión naturaleza de la actividad humana de la variable cultura organizacional, como "regular" en un 64,3% y "buena" el 19% durante el año 2016.
9. Los trabajadores del centro de salud de Chilca, perciben la dimensión naturaleza de las relaciones humanas de la variable cultura organizacional, como "regular" en un 82,5% y "buena" el 14,3% durante el año 2016.

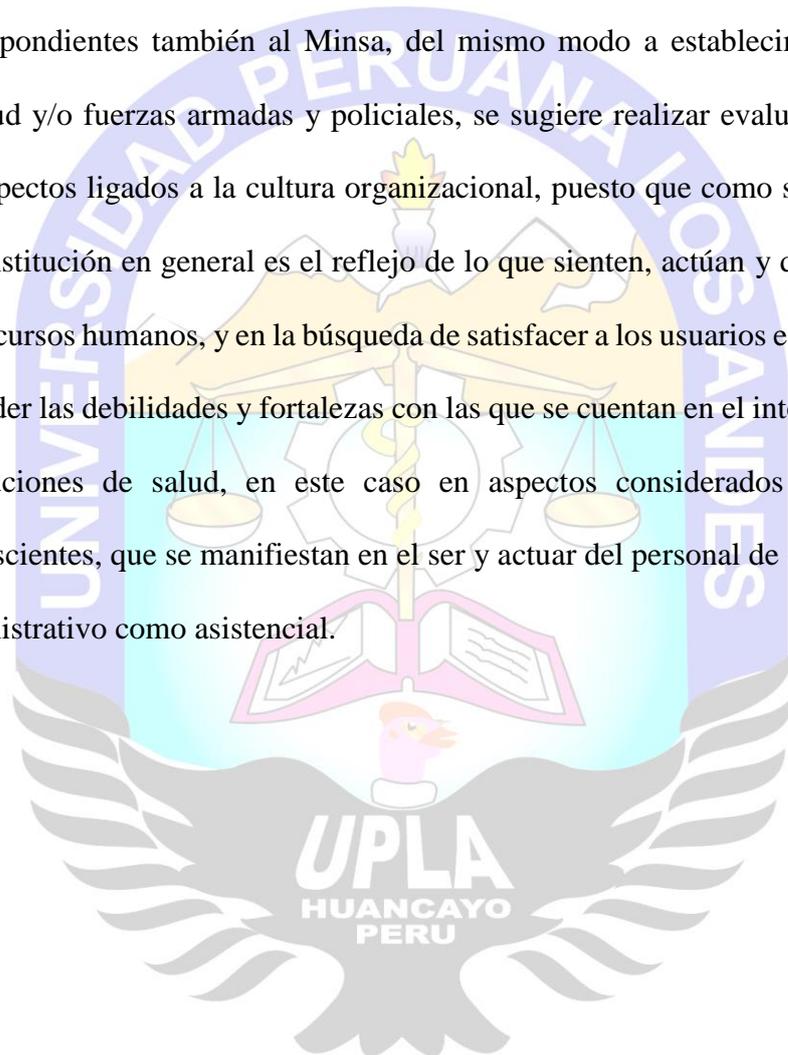


## RECOMENDACIONES

1. A los directivos del centro de salud de Chilca, se sugiere fomentar la sensibilización de la importancia de generar espacios y momentos en los que se compartan experiencias vividas por la institución desde sus orígenes hasta la actualidad, con el fin que los recursos humanos que actualmente laboran, conozcan de dicha historia y valoren los aspectos positivos que han creado sin duda la cultura existente.
2. A los trabajadores del centro de salud de Chilca, que tengan tanto ocupación asistencial o administrativa, que sigan considerando como fortaleza la dimensión del tiempo, que está relacionada con el cumplimiento de los plazos en los diferentes momentos en los que principalmente se brindan servicios, como son el tiempo de espera, la atención a los pacientes, entrega de informes, cumplimiento de plazos, etc. Que según los resultados está en un nivel bueno y eso se debe de mantener, con el propósito que los usuarios de dicho centro de salud, resalten la preocupación por parte del personal en la atención.
3. A los trabajadores del centro de salud de Chilca, que analicen los aspectos relacionados a la dimensión ambiente externo, naturaleza de la realidad y de la verdad, esencia o naturaleza del espacio, naturaleza de la naturaleza humana, esencia o naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones humanas de la variable cultura organizacional, dimensiones en las que ellos mismos perciben de manera regular, con la intención que se pueda elevar el modo de convivir estos elementos de la cultura, de modo tal que si sintieran

estos aspectos de una manera más positiva, alta o mejor, sientan una motivación que asegure un mejor desempeño en sus actividades cotidianas, que se verán sin duda reflejadas en la satisfacción de los usuarios, puesto que no es negativo en lo absoluto lo que ellos han transmitido a través del cuestionario aplicado referente al modo de sentir respecto a su institución.

4. Por último a los responsables de la Diresa y otras redes de salud correspondientes también al Minsa, del mismo modo a establecimientos de Essalud y/o fuerzas armadas y policiales, se sugiere realizar evaluaciones de los aspectos ligados a la cultura organizacional, puesto que como se entiende una institución en general es el reflejo de lo que sienten, actúan y demuestran sus recursos humanos, y en la búsqueda de satisfacer a los usuarios es necesario entender las debilidades y fortalezas con las que se cuentan en el interior de las instituciones de salud, en este caso en aspectos considerados supuestos inconscientes, que se manifiestan en el ser y actuar del personal de salud tanto administrativo como asistencial.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.  
*Psicología de la Organización*, Editorial: Prentice may. México 1982.
2. Madrazo M. Rayón E. *La cultura organizacional enfermera de la atención primaria de salud en Cantabria: dinámicas de integración*. {Tesis para optar al grado de doctor}. Universidad Complutense de Madrid facultad de enfermería, fisioterapia y podología. Madrid, 2015.
3. Celma M. y Acuña A. *Cultura organizacional y desarrollo profesional de las enfermeras*. {Tesis doctoral}. Universidad de Granada Departamento de Antropología Social, Granada, 2007.
4. Calderón G, Murillo S, Torres K. *Cultura organizacional y bienestar laboral* Cuad. Adm. Bogotá (Colombia); 2003;16 (25): 109-137.
5. Carrada T. *La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura?*. Rev Med IMSS 2002; 40 (3): 203-211.
6. Valencia R, Cueva Luis. *Correlación entre la cultura organizacional y la gestión municipal en la municipalidad provincial de Huancayo - 2016*. {Tesis para obtener el grado académico de magíster en gestión pública}. Universidad Cesar Vallejo. Perú 2016.
7. Chumpitaz J. *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "LUIS N. SÁENZ" PNP. 2010*. {Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Enfermería}. Universidad

Nacional Mayor de San Marcos facultad de medicina, unidad de posgrado Lima – Perú 2014.

8. Solier R, Cisneros Y. Incidencia de la cultura y clima organizacional en la efectividad de la dirección de personal en el hospital de apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrion" {tesis para optar el título profesional de licenciado en administración}. Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, facultad de ciencias económicas y administrativas, Ayacucho - Perú 2014.
9. Cueva L, Jesús E. Cultura organizacional de una facultad universitaria. Revista de Ciencia y tecnología Innovación; Huancayo-Perú. 2004; 6:170-88.
10. Robbins, S. Comportamiento Organizacional, Séptima edición. México, Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 1996.
11. Marriner-Tomey A. Administración y Liderazgo en Enfermería, Quinta edición. Madrid, Editorial: HarcourtBrace; 1998.
12. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Colombia, Editorial:Mc Graw Hill;2000.
15. Stoner J, et al. Ambiente Organizacional y Natural. Sexta edición. México, Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; 1996.
14. Ivancevich J. Gestión: Calidad y Competitividad, Madrid, Editorial: Irwin; 1996.
15. Lip C. Cultura Organizacional, Tomado de Alta Dirección. Volumen 27 – 1991
16. Olmos E. Conceptos Generales sobre Administración en Enfermería. Quinta edición. Bolivia:Editorial: Laser Print, X;1989.

17. Freitas M. Cultura organizacional: Grandes temas en debate”, en: Revista Administración de Empresas. México; 1991; 31(3).
18. Fleury S. Reforma del Estado: Boletín BID – INDES, 2002, México 2003:4.
19. Schein E. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés. 1988.
20. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación México: Mc Graw Hill; 2014.
21. Oseda D, Cori S, Cerrón J, Vélez E. Métodos y técnicas de Investigación Científica Huancayo; 2014.
22. Ñaupas H, Mejías E, Novoa E, Villagómez A. Metodología de la investigación Cuantitativa- Cualitativa y Redacción de tesis Bogotá-Colombia: Ediciones de la U; 2014.
23. Ramírez T. Cómo hacer un proyecto de Investigación. Caracas: Panapo; 2007.
24. Carrasco D. Metodología de la investigación científica. [Online].; 2014. Available from: <http://es.slideshare.net/marelycontrerasvillanueva/resumen-proy-de-investigacin-segn-carrasco-d>.
25. Zorrilla S. Introducción a la Metodología de la Investigación. 2da edición; 1985.
26. Arias F. El proyecto de investigación: Introducción a la metodología de la investigación. 5ta Edición. Caracas – Venezuela: Editorial Episteme; 2006.
27. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación. 5ta edición. Colombia: McGraw Hill Interamericana; 2010.

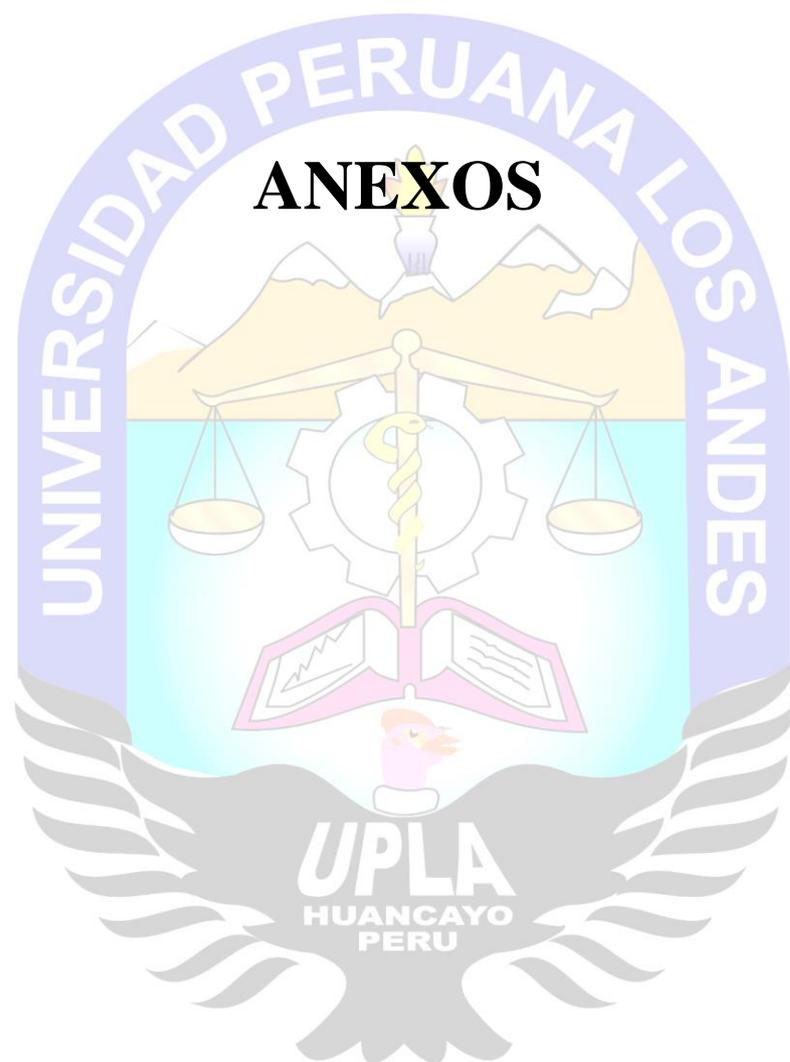
28. Caballero A. Metodología integral innovadora para planes y tesis. México: Cengage Learning; 2014.

29. Wikipedia. Alfa de Cronbach. [Online].; 2016 [cited 2016 10 18. Available from:

[https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Alfa\\_de\\_Cronbach&oldid=940062](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Alfa_de_Cronbach&oldid=940062)

10.





## **ANEXOS**

Anexo 1.

Operacionalización de variables:

VARIABLE	DEFICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Cultura organizacional	Patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien para que se considere válido y por tanto deseable para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos. Por lo tanto la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular (1).	Relación de la Organización con el Ambiente Externo.	Percepción de la forma de relación que tiene la organización con el ambiente externo, en el cumplimiento de sus funciones.	ORDINAL  ESCALA VALORATIVA  1. Baja=Mala 2. Media=Regular 3. Alta=Buena
		Naturaleza de la Realidad y de la Verdad.	Comprende la naturaleza de la realidad y de la verdad entre los trabajadores de la institución.	
		Naturaleza del Tiempo.	Es la percepción acerca de la naturaleza del tiempo de los trabajadores en el cumplimiento de las tareas.	
		Naturaleza del Espacio.	Percepción acerca de la naturaleza del espacio en la institución.	
		Naturaleza de la Naturaleza Humana.	Percepción de la naturaleza de la naturaleza humana, por parte de los trabajadores.	
		Naturaleza de la Actividad Humana.	Percepción por parte de los trabajadores naturaleza de la actividad humana.	
		Naturaleza de las Relaciones Humanas.	Percepción de la naturaleza de las relaciones humanas en los trabajadores.	

**Anexo 2**  
**Instrumento de investigación**

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL**

**I. INTRODUCCIÓN:**

En el presente cuestionario se le presentan preguntas concernientes a su Rol como integrante del Centro de Salud de Chilca, y se le invoca a responder lo que personal y sinceramente percibe, desde el momento que Ud. se incorporó a esta Institución de Salud. Recuerde en todo momento que esta Organización está integrada por personas que comparten actividades y cargos, administrativas, ambientes locales etc, por lo tanto tenga siempre presente dicha situación.

**II. DATOS GENERALES:**

SERVICIO - DEPARTAMENTO - ÁREA:.....

PROFESIÓN - OCUPACIÓN - OFICIO: .....

TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO: ..... AÑOS: ..... MESES

**III. INDICACIONES:**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) SOBRE la respuesta que considere correcta:

Nº	ITEM	3	2	1
<b>DIM. 1: RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL AMBIENTE EXTERNO</b>				
1	Ud. considera que el Centro de Salud de Chilca, en relación con los otros establecimientos similares de la región central, guarda una relación de:	Armonía	Dominio	Sumisión
2	Respecto al Logotipo y al Slogan del Centro de Salud:	Lo reconoce y se identifica con él	Lo reconoce pero no se identifica con él	No lo conoce
3	Considera que el Centro de Salud tiene como su razón de ser, fundamentalmente:	La atención de los pacientes con eficiencia y eficacia.	La mejora continua de la calidad de servicio e infraestructura	Asegurar la mayor cantidad de pacientes
4	Reconoce que la Institución atravesó por alguna(s) época(s) de "crisis":	Si	No	No sabe
5	Si respondió Si, en la pregunta anterior (04), a esa época de crisis puede considerarla:	Época grave de Crisis	Época de transición importante	No opina
6	Si tiene que elegir a uno ó varios "responsables" de la marcha ya sea "buena	Un equipo (varias personas)	Una o dos personas	A nadie

	o mala* del Centro de Salud, Ud. consideraría a:			
7	Ahora dígame como considera la actitud asumida por esta autoridad que en la pregunta anterior la reconoce como "responsable", en esa etapa crítica por la que atravesó el Centro de Salud.	Acertada	Agresiva	Sumisa y/o indiferente
8	Reconoce Ud. que las alianzas que mantiene su Centro de Salud con otras Instituciones le significan:	Oportunidades	Limitaciones	No conoce de ninguna alianza
<b>DIM. 2: NATURALEZA DE LA REALIDAD Y DE LA VERDAD</b>				
9	Cuando se incorporó al Centro de Salud, los valores que rigen de alguna forma la conducta suya (realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad), las fue aprendiendo mediante:	Mediante reglas verbales y/o escritas; tuvieron que hablarle y/o leerlas Ud.	Mediante reglas comportamentales y/ supuestos básicos sobreentendidas	Considera que no existen
<b>DIM. 2a: NATURALEZA DEL TIEMPO</b>				
10	Cuando se trata de resolver algún problema desde el más simple hasta el más complicado las decisiones que son tomadas por las "autoridades", Ud. las considera que son resueltas:	Inmediatamente en un plazo no mayor de una semana	A mediano ó largo plazo, por ejemplo un mes o lo que dure un ciclo	No se llegan a resolver algunas veces
11	Respecto al control del tiempo, en el Centro de Salud, ésta se realiza obligatoriamente con:	Reloj tarjetero y/o firma de ingreso y salida	Firma de Partes de asistencia	No hay un ajuste exacto para el control del tiempo
12	Se hace abuso del tiempo de: tolerancia y/o extemporáneo, en los diferentes asuntos que ameritan un cumplimiento irrestricto de programación	Siempre se respeta lo programado	La mayoría de veces se respeta el tiempo	Nunca se respeta lo programado
13	En relación al factor tiempo, como percibe Ud. que el Centro de Salud tiene su orientación:	Hacia el futuro, se proyecta y adelanta constantemente	En el presente, preocupada solo en el momento	Hacia el pasado, es retrógrada
<b>DIM. 2b: NATURALEZA DEL ESPACIO</b>				
14	En relación al tamaño, espacio e infraestructura de los diferentes ambientes destinados para Ud como trabajador en el Centro de Salud, señale si le parece:	Amplios, individuales y cómodos	Medianamente cómodos	Muy pequeños, compartidos e incómodos
15	Respecto a la pregunta anterior (14), referente a los ambientes:	Siente que puede tener privacidad cuando lo requiere	Siente que sólo a veces se puede tener privacidad, y no siempre que uno lo requiere	Es imposible tener privacidad, siempre hay varias personas en una misma oficina u ambiente

16	De manera general puede asegurar que los espacios y/o ambientes, son lo suficientemente acertados para sus requerimientos integrales como persona (lugar de esparcimiento, sala de espera, servicios higiénicos, etc)	Si	Más o menos	No
<b>DIM. 3: NATURALEZA DE LA NATURALEZA HUMANA</b>				
17	En el Centro de Salud, podría reconocer a algún o algunos personajes, al que pudiera considerarse "héroe", por su desempeño positivo y emprendedor:	Un equipo (varias personas)	De una a dos personas	Ninguna
18	Del mismo modo que en la pregunta anterior, reconoce a algún ó algunos personajes, al que pudiera considerarse "villano" por sus actitudes negativas o nefastas hacia la Institución:	Un equipo (varias personas)	De una a dos personas	Ninguna
19	Como percibe Ud. la forma que tiene el Centro de Salud, para reclutar, seleccionar y promover a su personal (autoridades, administrativos, asistenciales y otros):	Por méritos	Ambiguo	No merecido y/o por amistad
20	Respecto al sistema de recompensas, incentivos, reconocimientos, motivaciones Ud, podría calificarlo de:	Eficiente	Ineficiente	No existe
21	Cuando Ud. termina una labor que considera agotadora o sacrificada siente que va a ser reconocido, halagado o premiado:	Siempre	A veces	Nunca
22	Respecto a los sistemas de Control, Supervisión, Evaluación, como siente Ud. que funcionan en su Institución:	Son constantes	Son relativamente escasos	Nunca se dan
23	Respecto a la pregunta anterior (22), si fueran constantes o escasos, a estos como podría calificarlos:	Eficientes, conllevan a una Retroalimentación oportuna	Ineficientes, no percibe que sean oportunas	No opina
24	De manera general respecto a su propia naturaleza humana, en circunstancias como conformación de comisiones, trabajos en equipo, delegación de funciones, etc, Ud. percibe:	Que es digno de confianza, y en general se da hacia todos y no solo hacia Ud.	Hay algo de confianza pero que no siempre se da de igual forma a todos	Existe una desconfianza hacia su persona, además que es generalizada
<b>DIM. 4: NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA</b>				
25	Es posible que Ud. reconozca al personaje o personajes fundadores del Centro de Salud (considerado o considerados así sobretodo por su labor abnegada y sacrificio en los inicios de la Institución):	Si	Tiene cierta referencia	No
26	Incluyéndose Ud. mismo, podría decir que está rodeado generalmente de personas de que tipo:	Pro-activas, consiguen lo que se proponen.	Re-activas, aceptan pasivamente lo que es inevitable	Con desánimo y desinterés total
<b>DIM. 5: NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS</b>				

27	Siente que a pesar de estar en momentos difíciles por cualquier circunstancia, como por ejemplo: (salarios bajos, inestabilidad laboral), el grupo principal que toma decisiones del más alto nivel:	Está preocupado en Ud.	Es también, solamente víctima de la situación actual global	Está preocupado en llenar sus "arcas" y satisfacer solo sus ambiciones
28	El Centro de Salud como una Organización; desde su perspectiva podría considerarla dentro de uno de los siguientes tipos de organización:	Comunitaria y/o cooperativa	Individualista	Autoritaria
29	La relación del Centro de Salud como una Organización, que tipo de relación siente que guarda con sus elementos, principalmente: trabajadores asistenciales y administrativos:	<b>Consultiva</b> , considera que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir, aunque el poder continúa siempre en el mismo grupo	<b>Delegativa</b> , basada en que el poder debe estar donde está la información y las habilidades, aunque la responsabilidad permanece en el grupo de administración	<b>Autocrática</b> , las autoridades son las únicas que tienen " el poder, el derecho y el deber de ejercerlos
30	Y de acuerdo a su relación con las responsabilidades Ud. Considera que se aproxima a una organización :	<b>Participativa</b> , considera que todos son importantes para la performance de la organización	<b>Colegiada</b> , basado en que todos son socios de alguna forma y por ende todas las responsabilidades deber se distribuidas en la organización en total	<b>Paternalista</b> , los que están en el poder están forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder
31	Para terminar con el presente cuestionario, siente personalmente que en un futuro cercano, puede comenzar, en el Centro de Salud, alguno de los siguientes hechos:	Cambios, innovaciones, mejoras, reingenierías	Continuismo	Empeoramiento

Fuente: Adaptado de la investigación, "Cultura organizacional de una Facultad Universitaria" - 2004.



Anexo 3.

Coefficiente de confiabilidad de la variable cultura organizacional

**PRUEBA DE CONFIABILIDAD: ALPHA DE CRONBACH**  
**VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	
2	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	2	3	2	3	2	1	3	3	1	3	2	3	2	1	3	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1	3	2	2	3	2	
4	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	3	1
5	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1
6	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3
7	1	1	1	3	1	3	1	3	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
8	2	2	1	3	3	3	2	1	2	1	3	3	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3
9	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1
10	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
EX	19	21	20	25	21	22	11	21	21	19	27	23	20	16	16	17	15	17	17	18	17	17	21	18	21	18	21	22	19	21	19	21	19
ΣX	61	49	48	69	49	54	35	53	47	45	77	57	60	30	30	35	27	35	35	33	32	40	34	40	34	40	43	41	49	43	49	43	

DATOS:

CONFIABILIDAD: 0,79

CORRECCIÓN: 0,88

Anexo 4.

Validez por juicio de experto



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS  
ANDES**

**ESCUELA DE  
POSGRADO**

Av. Giráldez N° 230 –  
Huancayo

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE  
EXPERTO**

**TESIS: PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS RECURSOS  
HUMANOS DEL CENTRO DE SALUD DE CHILCA EN EL AÑO 2016**

**Investigadora: Ureta Llacza, Rossel**

**Indicación:** Señor calificador se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis del instrumento realizado respecto a la percepción de la cultura organizacional en los recursos humanos del centro de salud de Chilca; que le mostramos, marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formación para su posterior aplicación.

**NOTA:** para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 donde:

1= Muy deficiente	2= Deficiente	3= Regular	4= Bueno	5= Muy bueno
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. Título de la Investigación: PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE SALUD DE CHILCA EN EL AÑO 2016**

**1.2. Nombre del Instrumento: Cuestionario de cultura organizacional**

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy Bueno			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formado con lenguaje apropiado.															X					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables															X					
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.															X					
4. Organización	Existe una organización lógica.																X				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																X				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																X				
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.																X				
8. Coherencia	Entre los índices e indicadores.																X				
9. Metodología	La estrategia responde a propósito de diagnóstico.																X				
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.																X				

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80 ptos.**

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD

a) Deficiente    b) Baja    c) Regular    **d) Buena**    e) Muy buena

Nombres y Apellidos: CUEVA BUENDÍA, LUIS ALBERTO

DNI N° 20049226    Teléfono/Celular: 964648755

Dirección domiciliaria: Pje. Los Alamos

Título profesional: CIRUJANO DENTISTA

Grado Académico: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN



Docente-Asesor

Lugar y fecha: Huancayo Octubre del 2016

**Anexo 5.**  
**Autorización para aplicación de instrumento**

*"Año de la Consolidación del Mar de Grau"*

Huancayo, 09 de setiembre 2016

SOLICITUD:

PARA :       **LIC.SILVIA PARIONA SALAZAR**  
                  Jefe de la Micro red Chilca

PRESENTE

ASUNTO: **SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

De mi mayor consideración:

Por medio del presente es grato dirigirme a su Despacho, con la finalidad de hacerle llegar el saludo fraterno; así mismo solicitarle de manera especial la **AUTORIZACIÓN** para el uso de los instrumentos de la investigación titulada "Percepción del clima organizacional del Centro de Salud de Chilca I-4 Huancayo, 2016" (cuestionario) de los trabajadores asistenciales y administrativos de la Institución que usted acertadamente dirige.

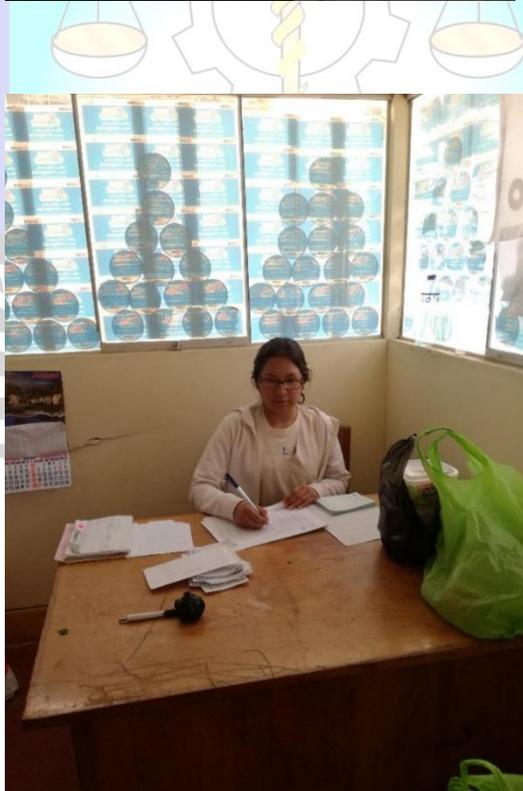
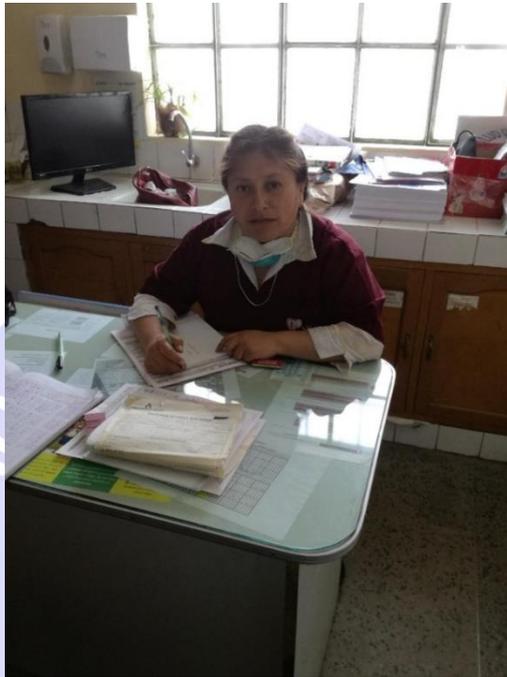
Esperando su aceptación, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.

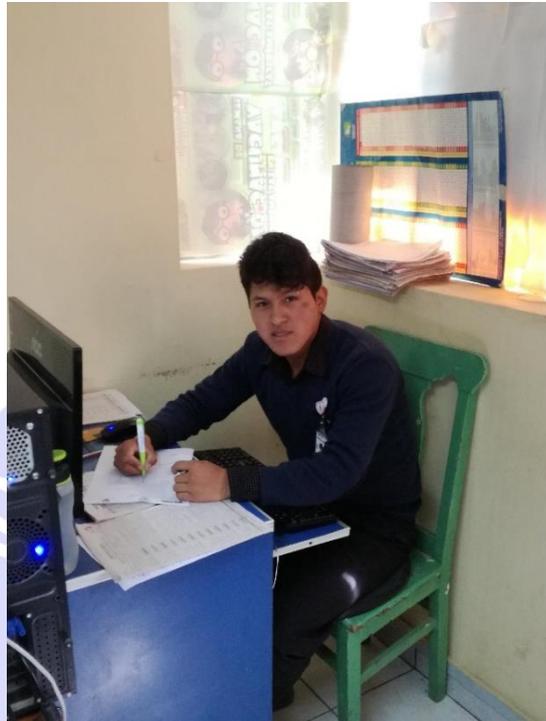
  
Rosal Alvarado Llanza  
DIRECCIÓN DE SERVICIOS  
008 24300



**Anexo 6.**  
**Evidencias fotográficas**  
**REGISTRO DEL CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**PERSONAL ASISTENCIAL**



**REGISTRO DEL CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**



**INVESTIGADORA REALIZANDO LA APLICACIÓN DEL  
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**



Anexo 7.

**Matriz de Consistencia de la investigación: PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LOS RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE SALUD DE CHILCA EN EL AÑO 2016**

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la cultura organizacional, durante el año 2016?</p> <p><b>Problemas secundarios</b></p> <p>¿Cuáles son las características de la muestra de trabajadores del centro de salud de Chilca, respecto a la profesión u ocupación que tienen y a la antigüedad en el trabajo, durante el año 2016?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión ambiente externo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la realidad y la verdad de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del tiempo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Describir cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la cultura organizacional, durante el año 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir las características de la muestra de trabajadores del centro de salud de Chilca, respecto a la profesión u ocupación que tienen y a la antigüedad en el trabajo, durante el año 2016.</li> <li>2. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión ambiente externo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.</li> <li>3. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la realidad y la verdad de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.</li> <li>4. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del tiempo de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.</li> </ol>	<p><b>Variable:</b> Cultura Organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relación de la Organización con el Ambiente Externo.</li> <li>➤ Naturaleza de la Realidad y de la Verdad.</li> <li>➤ Naturaleza del Tiempo.</li> <li>➤ Naturaleza del Espacio.</li> <li>➤ Naturaleza de la Naturaleza Humana.</li> <li>➤ Naturaleza de la Actividad Humana.</li> <li>➤ Naturaleza de las Relaciones Humanas</li> </ul>	<p><b>Tipo de la Investigación:</b> El presente estudio corresponde al tipo de investigación no experimental (20)</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b> Diseño descriptivo simple (21)</p> <p><b>Población:</b> La población estuvo conformada por 126 trabajadores administrativos y asistenciales del centro de salud de Chilca.</p> <p><b>Muestra:</b> Tipo de muestreo: Se empleó el muestreo probabilístico, puesto que cualquiera de los integrantes de la población, tenían la posibilidad de pertenecer a la muestra (20).</p>

<p>¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del espacio de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la naturaleza humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la actividad humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de las relaciones humanas de la variable cultura organizacional, durante el año 2016?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza del espacio de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.</li> <li>6. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la naturaleza humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.</li> <li>7. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de la actividad humana de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.</li> <li>8. Identificar cómo perciben los trabajadores del centro de salud de Chilca, la dimensión naturaleza de las relaciones humanas de la variable cultura organizacional, durante el año 2016.</li> </ol>	<p>Diseño muestral: Según Ramírez T, indica que para el caso de encuestas: “Si la población es pequeña conviene hacer un estudio censal, pero si la población es muy grande debemos recurrir a muestras” (23).</p>
--	---	--

