



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**“RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III ESSALUD-VALLE  
MANTARO, 2017”**

**PRESENTADA POR:**

**BACH. QUINTANA DE LA ROSA DEISY**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**HUANCAYO – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mis padres Claudio y Alejandrina, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento; a mis hermanos Freddy, Joel y Jhonel.

A ellos, muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios y a la Virgen de Guadalupe por permitirme sonreír ante todos mis logros y darme la fortaleza necesaria para poder superar los momentos difíciles.

Gracias a mis padres, que fueron los mayores promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar en mí y en mis expectativas, a mi madre por apoyarme incansablemente y por ser mi mayor inspiración, modelo a seguir y por enseñarme que si se quiere se puede. A mi padre, gracias a sus consejos que me guiaron siempre en mi vida y sobre todo por enseñarme los valores que hoy en día me hace ser una persona de bien.

Gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes por apoyarme y ver el día de hoy reflejado en la culminación de esta tesis, a ellos, les agradezco infinitamente.

## **RESUMEN**

La presente investigación lleva por título “Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención Primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017”, dando respuesta a la problemática ¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro-2017?, así mismo, la hipótesis fue que la cultura organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro-2017 y tuvo como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro- 2017.

La investigación fue de tipo aplicada con un nivel correlacional. El método general fue científico y como métodos específicos se aplicó el análisis inductivo-deductivo, analítico-sintético y diseño correlacional. El muestreo censal estuvo conformado por 46 colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos se utilizaron el cuestionario de la cultura organizacional de Denison y la escala gráfica de desempeño con asignación de puntos de Chiavenato.

La conclusión arribada fue de acuerdo a los resultados obtenidos que la cultura organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017 ( $r_s=0.538$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). Esto se sustenta en que las organizaciones con una cultura organizacional fuerte tienen un mejor desempeño laboral motivo por el cual en el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro debe mejorar su cultura ya que es un sistema de significados compartidos que ayudarían a mejorar su desempeño.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral, centro de atención primaria.

## **ABSTRACT**

The present investigation is titled "Relationship of the organizational culture and the work performance of the primary care center III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017", giving an answer to the problem. How does the organizational culture and the work performance of the primary care center III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017 related?, likewise, the hypothesis was that the organizational culture is directly related to the work performance of the primary care center III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017 and had as objective to determine the relationship of the organizational culture and the work performance of the primary care center III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

The research was of the applied type with a correlational level. The general method was scientific and as specific methods the inductive-deductive, analytical-synthetic and correlational design were applied. The census sampling consisted of 46 employees from the primary care center III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017. The technique used was the survey and as instruments were used in the Denison organizational culture questionnaire and the graphical performance scale with allocation of Chiavenato points.

The conclusion reached was according to the results obtained that the organizational culture is directly related to the work performance of the primary care center III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017 ( $r_s = 0.538$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ). This is based on the fact that organizations with a strong organizational culture have a better work performance, which is why the primary care center III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017 must improve its culture since it is a system of shared meanings that would help improve its performance.

Keywords: Organizational culture, work performance, primary care center.

## ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	4
1.2. Formulación del problema.....	13
1.2.1. Problema general .....	13
1.2.2. Problemas específicos .....	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1. Objetivo general .....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Justificación del estudio.....	14
1.5. Delimitación de la investigación .....	15
1.5.1. Delimitación espacial .....	15
1.5.2. Delimitación social.....	15
1.5.3. Delimitación temporal .....	15
1.5.4. Delimitación conceptual.....	15
1.6. Limitaciones de la investigación .....	15

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio .....	16
2.1.1. A nivel internacional .....	16
2.1.2. A nivel nacional.....	18
2.1.1. A nivel local .....	19

2.2. Bases teóricas .....	21
2.2.1. Cultura organizacional.....	21
2.2.2. Desempeño laboral .....	42
2.3. Definición de términos .....	56
2.4. Hipótesis .....	58
2.4.1. Hipótesis general .....	58
2.4.2. Hipótesis específicas .....	58
2.5. Variables.....	59
2.5.1. Definición conceptual de las variables .....	59
2.5.2. Definición operacional de las variables.....	59
2.5.3. Operacionalización de las variables .....	60
2.5.4. Relación de las variables .....	62

### **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1. Tipo y nivel de investigación.....	63
3.1.1. Tipo de investigación .....	63
3.1.2. Nivel de investigación .....	64
3.2. Métodos y diseño de investigación.....	64
3.2.1. Métodos de investigación .....	64
3.2.2. Diseño de la investigación.....	65
3.3. Descripción del ámbito de la investigación.....	66
3.4. Población y muestra.....	67
3.4.1. Población .....	67
3.4.2. Muestra .....	68
3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	69
3.5.1. Técnicas para la recolección de datos .....	69
3.5.2. Instrumentos para la recolección de datos.....	69
3.6. Validez de los instrumentos.....	69
3.7. Confiabilidad del instrumento .....	70
3.8. Plan de recolección y procesamiento de datos .....	71

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

4.1. Presentación de resultados.....	74
4.2. Prueba de hipótesis .....	94

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

DISCUSIÓN.....	107
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	116
ANEXOS .....	120
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	121
Anexo 2: Test piloto .....	122
Anexo 3: Cuestionario de cultura organizacional.....	123
Anexo 4: Evaluación del desempeño laboral .....	126
Anexo 5: Validez de contenido .....	128
Anexo 6: Fotografías .....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Pregunta N° 1 desempeño laboral – Test piloto .....	7
<b>Tabla 2.</b>	Pregunta N° 2 desempeño laboral – Test piloto .....	8
<b>Tabla 3.</b>	Pregunta N° 3 desempeño laboral – Test piloto .....	9
<b>Tabla 4.</b>	Pregunta N° 1 cultura organizacional – Test piloto .....	10
<b>Tabla 5.</b>	Pregunta N° 2 cultura organizacional – Test piloto.....	11
<b>Tabla 6.</b>	Pregunta N° 3 cultura organizacional – Test piloto.....	12
<b>Tabla 7.</b>	Matriz de operacionalización de la investigación.....	61
<b>Tabla 8.</b>	Trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017 .....	67
<b>Tabla 9.</b>	Resultado del instrumento de cultura organizacional.....	70
<b>Tabla 10.</b>	Resultado del instrumento de desempeño laboral .....	70
<b>Tabla 11.</b>	Resumen de procesamiento de casos.....	71
<b>Tabla 12.</b>	Estadísticas de fiabilidad .....	71
<b>Tabla 13.</b>	Baremo de los niveles de los indicadores de la dimensión involucramiento ..	74
<b>Tabla 14.</b>	Estadísticos de los indicadores de la dimensión involucramiento.....	74
<b>Tabla 15.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión involucramiento según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro.....	76
<b>Tabla 16.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión involucramiento .....	77
<b>Tabla 17.</b>	Estadísticos de los indicadores de la dimensión consistencia .....	77
<b>Tabla 18.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión consistencia según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro.....	78
<b>Tabla 19.</b>	Baremo de los niveles de los indicadores de la dimensión adaptabilidad .....	79
<b>Tabla 20.</b>	Estadísticos de los indicadores de la dimensión adaptabilidad .....	79
<b>Tabla 21.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión adaptabilidad según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro .....	80
<b>Tabla 22.</b>	Baremo de los niveles de los indicadores de la dimensión misión.....	81
<b>Tabla 23.</b>	Estadísticos de los indicadores de la dimensión misión .....	82
<b>Tabla 24.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión misión según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro ..	83

<b>Tabla 25.</b>	Baremo de los niveles las dimensiones de la variable cultura organizacional .	84
<b>Tabla 26.</b>	Estadísticos de las dimensiones de la variable cultura organizacional .....	84
<b>Tabla 27.</b>	Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.....	85
<b>Tabla 28.</b>	Baremo de los niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones..	86
<b>Tabla 29.</b>	Estadísticos de la variable cultura organizacional .....	86
<b>Tabla 30.</b>	Niveles la variable cultura organizacional según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro...	88
<b>Tabla 31.</b>	Baremo de los niveles las dimensiones de la variable cultura organizacional..	89
<b>Tabla 32.</b>	Estadísticos de las dimensiones de la variable desempeño laboral .....	89
<b>Tabla 33.</b>	Niveles de la dimensiones de la variable desempeño laboral según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.....	90
<b>Tabla 34.</b>	Baremo de los niveles de la variable desempeño laboral .....	91
<b>Tabla 35.</b>	Estadísticos de la variable desempeño laboral .....	92
<b>Tabla 36.</b>	Niveles de la variable desempeño laboral según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro .....	93
<b>Tabla 37.</b>	Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral.....	95
<b>Tabla 38.</b>	Correlación de la hipótesis general.....	96
<b>Tabla 39.</b>	Correlación entre involucramiento y desempeño laboral .....	98
<b>Tabla 40.</b>	Correlación de la hipótesis específica N° 1 .....	99
<b>Tabla 41.</b>	Correlación entre consistencia y desempeño laboral.....	100
<b>Tabla 42.</b>	Correlación de la hipótesis específica N° 2.....	101
<b>Tabla 43.</b>	Correlación entre adaptabilidad y desempeño laboral.....	103
<b>Tabla 44.</b>	Correlación de la hipótesis específica N° 3.....	104
<b>Tabla 45.</b>	Correlación entre misión y desempeño laboral .....	105
<b>Tabla 46.</b>	Correlación de la hipótesis específica N° 4 .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Pregunta N° 1 desempeño laboral – Encuesta N° 1 .....	8
<b>Figura 2.</b>	Pregunta N° 2 desempeño laboral – Encuesta N° 1 .....	9
<b>Figura 3.</b>	Pregunta N° 3 desempeño laboral – Encuesta N° 1 .....	10
<b>Figura 4.</b>	Pregunta N° 1 cultura organizacional – Encuesta N° 1 .....	11
<b>Figura 5.</b>	Pregunta N° 2 cultura organizacional – Encuesta N° 1 .....	12
<b>Figura 6.</b>	Pregunta N° 3 cultura organizacional – Encuesta N° 1 .....	13
<b>Figura 7.</b>	Modelo organizativo de cultura según Denison y el factor de compromiso de los empleados .....	26
<b>Figura 8.</b>	Dimensión foco interno.....	27
<b>Figura 9.</b>	Dimensión foco externo .....	28
<b>Figura 10.</b>	Dimensión de estabilidad .....	29
<b>Figura 11.</b>	Dimensión de flexibilidad .....	29
<b>Figura 12.</b>	Configuración modelo Denison .....	30
<b>Figura 13.</b>	Modelo de Denison para medir la cultura organizacional .....	31
<b>Figura 14.</b>	Características de la dimensión involucramiento y sus índices .....	32
<b>Figura 15.</b>	Característica de la dimensión consistencia y sus índices .....	34
<b>Figura 16.</b>	Característica de la dimensión adaptabilidad y sus índices .....	36
<b>Figura 17.</b>	Característica de la dimensión misión y sus índices.....	37
<b>Figura 18.</b>	Factores que afectan el desempeño en el puesto .....	45
<b>Figura 19.</b>	Evaluación de 360 grados .....	51
<b>Figura 20.</b>	Diseño de la investigación .....	66
<b>Figura 21.</b>	Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión involucramiento.....	75
<b>Figura 22.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión involucramiento .....	76
<b>Figura 23.</b>	Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión consistencia..	78
<b>Figura 24.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión consistencia .....	79
<b>Figura 25.</b>	Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión adaptabilidad .....	80
<b>Figura 26.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión adaptabilidad.....	81
<b>Figura 27.</b>	Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión misión.....	82
<b>Figura 28.</b>	Niveles de los indicadores de la dimensión misión .....	83
<b>Figura 29.</b>	Estadísticos de los puntajes de las dimensiones de la variable cultura organizacional .....	85

<b>Figura 30.</b>	Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional .....	86
<b>Figura 31.</b>	Ubicación del puntaje promedio de la variable cultura organizacional .....	87
<b>Figura 32.</b>	Histograma de los puntajes de la variable cultura organizacional .....	87
<b>Figura 33.</b>	Niveles la variable cultura organizacional según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro .....	88
<b>Figura 34.</b>	Estadísticos de los puntajes de las dimensiones del variable desempeño laboral.....	90
<b>Figura 35.</b>	Niveles de las dimensiones de la variable desempeño laboral.....	91
<b>Figura 36.</b>	Ubicación del puntaje promedio de la variable desempeño laboral.....	92
<b>Figura 37.</b>	Histograma de los puntajes de la variable desempeño laboral.....	93
<b>Figura 38.</b>	Niveles la variable desempeño laboral según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro.....	94
<b>Figura 39.</b>	Prueba de hipótesis general, estadístico $r_s$ .....	96
<b>Figura 40.</b>	Prueba de hipótesis específica N°1, estadístico $r_s$ .....	98
<b>Figura 41.</b>	Prueba de hipótesis específica N°2, estadístico $r_s$ .....	101
<b>Figura 42.</b>	Prueba de hipótesis específica N°3, estadístico $r_s$ .....	103
<b>Figura 43.</b>	Prueba de hipótesis específica N°4, estadístico $r_s$ .....	105
<b>Figura 44.</b>	Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro .....	157
<b>Figura 45.</b>	Personal asistencial del Centro de atención primaria III ESSALUD – Valle Mantaro desarrollando las encuestas .....	158
<b>Figura 46.</b>	Personal administrativo del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro desarrollando las encuestas .....	159
<b>Figura 47.</b>	Personal de enfermería del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro desarrollando las encuestas .....	160

## **INTRODUCCIÓN**

No cabe duda, el éxito o el fracaso de las empresas y de las sociedades radica en las personas: en lo que esas personas creen, saben o aprenden, en las instituciones que han creado, en los valores que suscriben, en los mitos y estereotipos que mantienen y en las maneras como se relacionan (Valdivieso, 2006).

Esta investigación aborda temas muy relevantes como la cultura organizacional y el desempeño laboral. Al hablar de cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, por otro lado, se entiende el desempeño laboral como el conjunto de acciones que se muestra en el personal y que es evidenciado en el logro de los objetivos.

Esta investigación se realizó en el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017, entidad del Estado cuyo fin principal es la asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad, mediante su plena participación y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar, en todas y

cada una de las etapas de su desarrollo con espíritu de autoresponsabilidad y autodeterminación.

La finalidad de la presente investigación ha sido determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro – 2017, para ello se necesitó analizar la problemática y fue necesario conocer las causas que las originó, tales como, carencia de una cultura organizacional sólida que garantice la plena identificación de sus miembros y la debida práctica en forma compartida de valores institucionales, afectando el óptimo cumplimiento de sus objetivos organizacionales, en consecuencia, los trabajadores tienen un bajo desempeño laboral.

Así mismo, el personal que labora en el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro – 2017, se ve perjudicado por diversos factores que inciden en su desempeño, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que no están preparados para asumir el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, subordinación de interés personales por el interés general de la institución; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando culturas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de este, que en el común de los casos se tornan restantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

El desarrollo de esta investigación ha sido estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se realizó el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio, delimitación y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se desarrolló el marco teórico que permite especificar los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la determinación de la hipótesis y definición de variables.

En el capítulo III se especifica los aspectos metodológicos utilizados en la investigación, especificando el tipo, nivel y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

En el capítulo IV se especificó los resultados obtenidos en el procesamiento de encuestas, así mismo se realizó la prueba de hipótesis.

En el capítulo V se desarrolla la discusión de resultados, concluyendo con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

La autora.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El tema de esta investigación trata sobre cómo entender la influencia que la cultura de la organización tiene en el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Cualquier organización empresarial, cualquier grupo humano ya sea una familia, pueblo, nación, ha desarrollado su propia cultura en el tiempo, una empresa familiar o una empresa transnacional operando en diferentes lugares del mundo cada uno, ha desarrollado su propia identidad.

Los valores y la cultura son construidos con el tiempo y representan las lecciones que aprendemos, que pensamos. Estas lecciones nos permiten pasar al siguiente nivel de supervivencia, que ya es un proceso en donde aprendemos a sobrevivir como un equipo, una organización o un grupo. Esto lo preservamos en el tiempo y pasamos a la siguiente fase como líder, el cual tiene que ser experto al proyectar esos valores en el futuro, los cuales

serán identificados y asimilados por los trabajadores y de esa manera se verá influenciado en el desempeño laboral.

En efecto, el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro pertenece a la red asistencial de Junín, el cual tiene como función brindar un servicio de atención primaria a los asegurados, es decir, brindan un servicio de prevención y promoción de la salud y rehabilitación.

A nivel nacional existen muchos centros de atención primaria o también conocidos como Unidad Básica de Atención Primaria (UBAP). Los servicios que brinda el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro son: medicina general, obstetricia, odontología, nutrición, medicina física, servicio de laboratorio, servicio de farmacia, servicio de enfermería y psicología.

De acorde a la misión del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro es que son una entidad pública de seguridad social de salud que tiene como fin la protección de la población asegurada brindando prestaciones de salud, económicas y sociales con calidad, integralidad, eficiencia y buen gobierno corporativo, colaborando con el estado peruano en alcanzar el aseguramiento universal en Perú.

Asimismo, la visión del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, es ser líder en seguridad social de salud de América Latina, superando las expectativas de los asegurados y de los empleadores en la protección de su salud y siendo reconocida por su buen trato, con una gestión moderna y a la vanguardia de la innovación.

En las diversas gestiones que se han venido desarrollando en el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, no se han realizado acciones concretas que permitan implantar estrategias necesarias para que los directivos y personal administrativo mantengan una cultura sólida y fuerte que requiere una organización ágil y moderna.

Tomando en cuenta los aspectos ya mencionados, el problema se originó fundamentalmente porque, aún no se percibe una cultura organizacional sólida que garantice la plena identificación de sus miembros y la debida práctica en forma compartida de valores institucionales, afectando el óptimo cumplimiento de sus objetivos organizacionales, en consecuencia, los trabajadores tienen un bajo desempeño laboral.

El personal que labora en el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro se ve afectado por diversos factores que inciden en su desempeño, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que no están preparados para asumir el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, subordinación de interés personales por el interés general de la institución; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando culturas laborales ambiguas, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de este, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores profesionales, técnicos y auxiliares produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos, el individualismo, etc. El incipiente desarrollo de la cultura organizacional en el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, trajo como consecuencia, que entre los mismos trabajadores se originara una brecha debido a que la mitad de estos forman parte del personal nombrado que a pesar de gozar de todos los beneficios dados por la ley (vacaciones, seguro, bolsa de víveres, horas extras, etc.) no se encuentran totalmente identificados con su institución y por otro lado el grupo formado por los contratados por servicios no personales (CAS) que por carecer de todos los beneficios

que si poseen los nombrados, interiorizan una actitud de malestar que no se manifiesta abiertamente y que además se respalda por las mismas cláusulas del contrato que firman, en el cual textualmente se menciona el hecho de que este personal no presentará vínculo alguno con la institución, lo que definitivamente hace que este personal no se identifique con la organización para el cual trabaja.

Considerando el planteamiento anterior, surgió la necesidad de considerar las características de la cultura organizacional asociada a la eficacia de los trabajadores profesionales, técnicos y auxiliares del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia propiciando además culturas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los trabajadores nombrados y contratados, asistenciales y administrativos desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

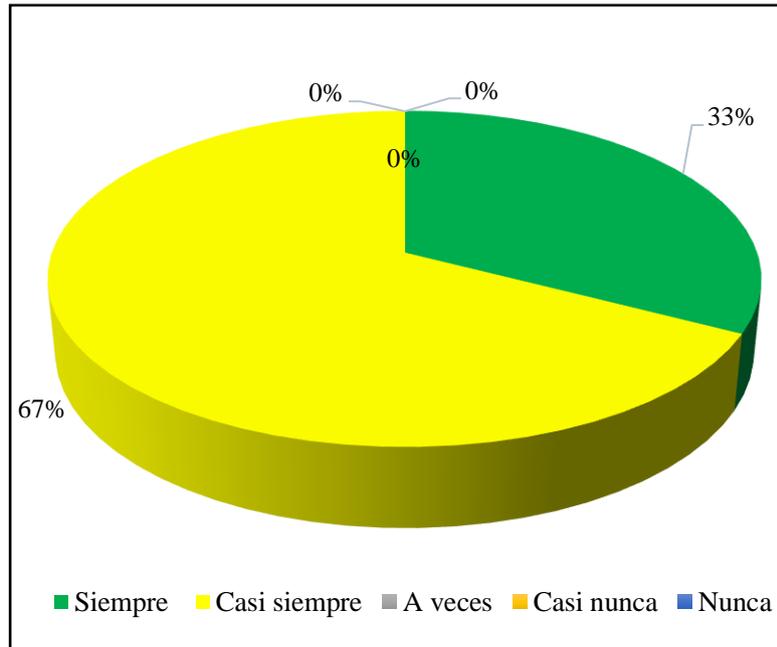
Para conocer la situación del desempeño laboral en el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017, se hizo una breve investigación exploratoria (Anexo 2), cuyos resultados se muestran a continuación:

**Tabla 1**  
***Pregunta N° 1 desempeño laboral – Test piloto***

<u>¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?</u>		
	Fi	%
Siempre	15	33%
Casi siempre	31	67%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>46 trabajadores</b>	<b>100%</b>

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.



**Figura 1. Pregunta N° 1 desempeño laboral – Test piloto.**

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.

En resumen, el 67% de los colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro – 2017, casi siempre trabaja sin interrupciones durante la jornada laboral, lo cual indica que el nivel de desempeño es relativamente alto.

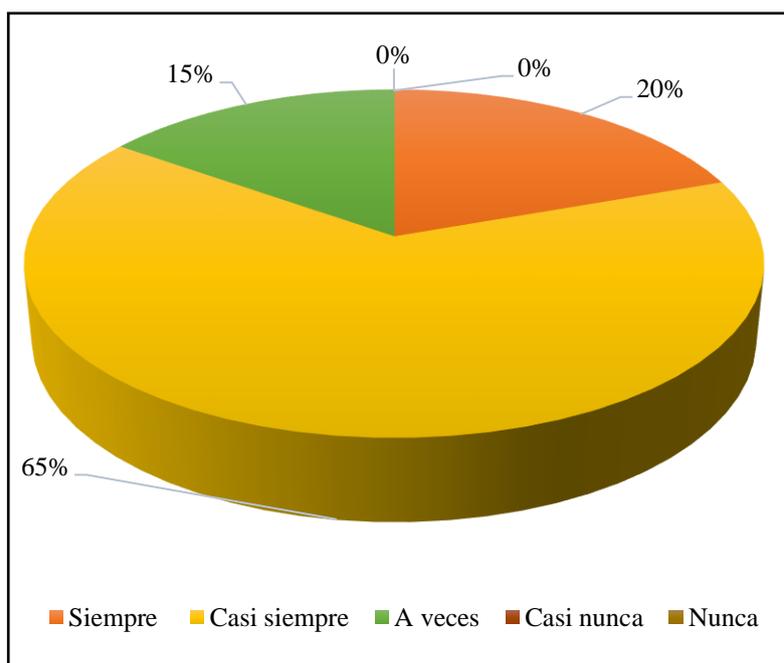
**Tabla 2**

***Pregunta N° 2 desempeño laboral – Test piloto***

¿Su jefe inmediato, valora su trabajo?		
	fi	%
Siempre	9	20%
Casi siempre	30	65%
A veces	7	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	46 trabajadores	100%

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.



**Figura 2. Pregunta N° 2 desempeño laboral – Test piloto.**

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.

En resumen, el 65% de los colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro – 2017, casi siempre sienten que su trabajo es valorado por su jefe inmediato, lo cual indica que el personal administrativo y asistencial se encuentra relativamente motivado para desempeñar sus funciones.

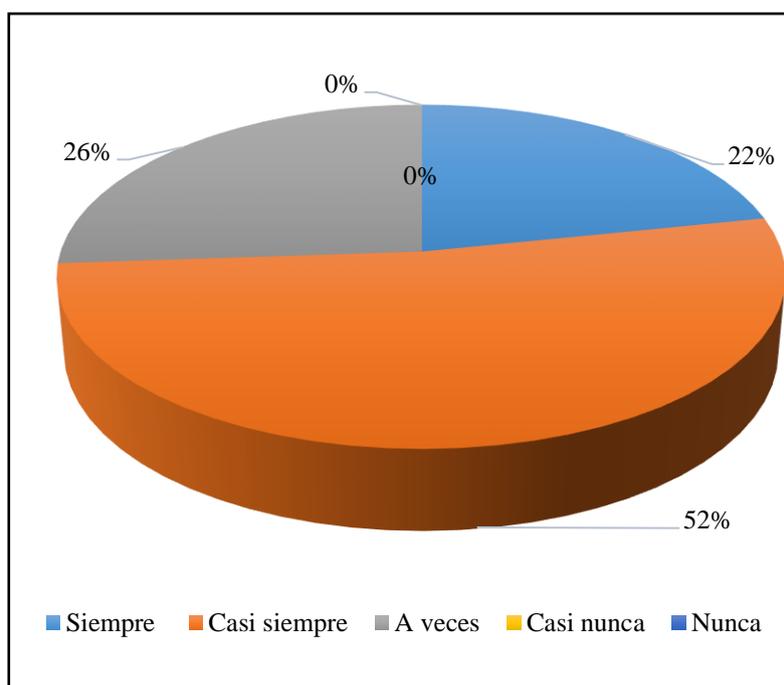
**Tabla 3**

**Pregunta N° 3 desempeño laboral – Test piloto**

¿Se promueve el trabajo en equipo?		
	fi	%
Siempre	10	22%
Casi siempre	24	52%
A veces	12	26%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	46 trabajadores	100%

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.



**Figura 3. Pregunta N° 3 desempeño laboral – Test piloto.**

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.

En resumen, el 52% de los colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017, consideran que el trabajo en equipo casi siempre es promovido, lo cual indica que el personal está orientado hacia objetivos comunes.

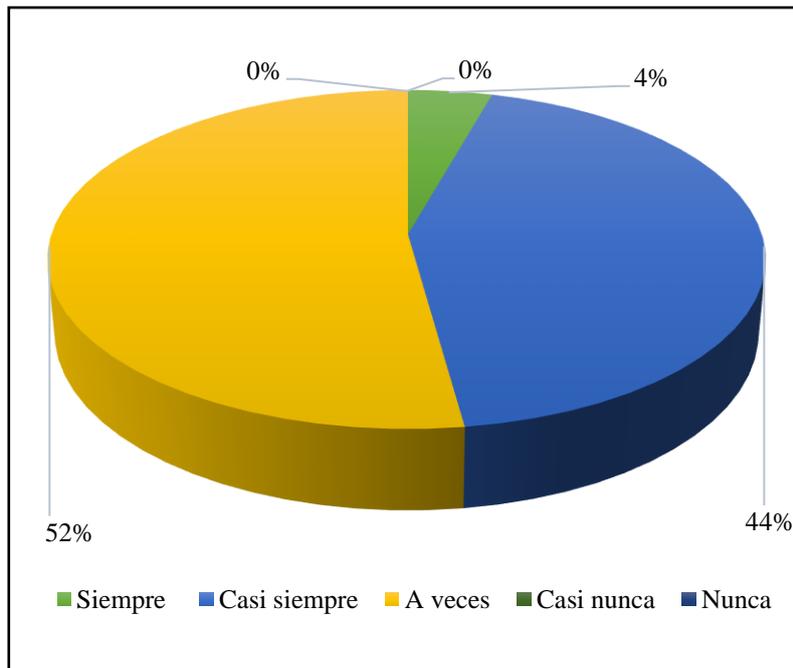
Así mismo, se realizó una breve investigación exploratoria para conocer la situación de la cultura organizacional en el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017, cuyos resultados se muestran a continuación:

**Tabla 4**  
**Pregunta N° 1 cultura organizacional – Test piloto**

¿Me siento identificada con la institución en la que trabajo?		
	fi	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	20	44%
A veces	24	52%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>46 trabajadores</b>	<b>100%</b>

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.



**Figura 4. Pregunta N° 1 cultura organizacional – Test piloto.**

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.

En resumen, el 52% de los colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro – 2017, a veces se siente identificado con la institución lo cual demuestra que existe una cultura organizacional deficiente.

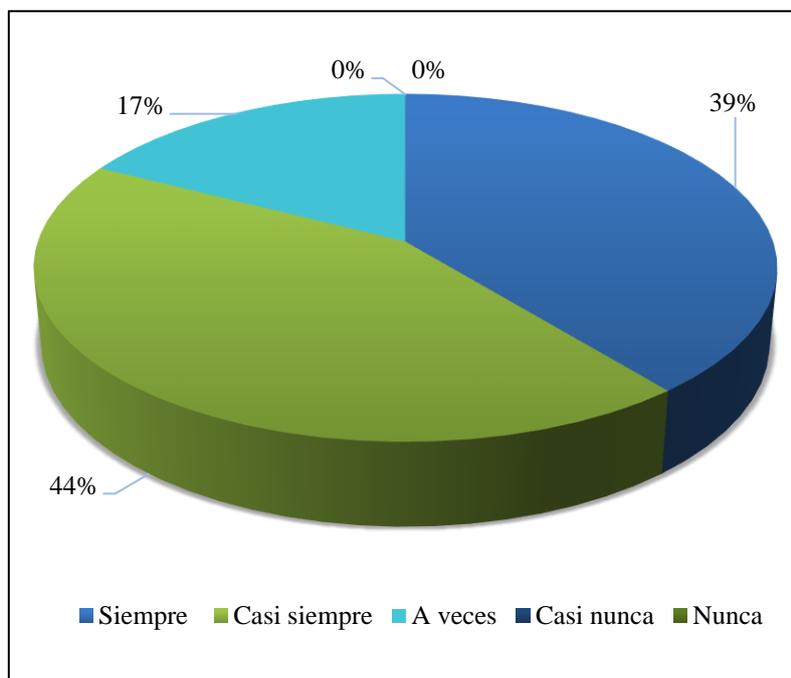
**Tabla 5**

***Pregunta N° 2 cultura organizacional – Test piloto***

¿Tengo conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de la institución?		
	Fi	%
Siempre	18	39%
Casi siempre	20	44%
A veces	8	17%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>46 trabajadores</b>	<b>100%</b>

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.



**Figura 5. Pregunta N° 2 cultura organizacional – Test piloto.**

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.

En resumen, el 44% de los colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro – 2017, casi siempre tienen conocimiento claro y transparente de las políticas y normas que rigen en la institución, por consiguiente se generan comportamientos y creencias diferentes afectando el logro de objetivos.

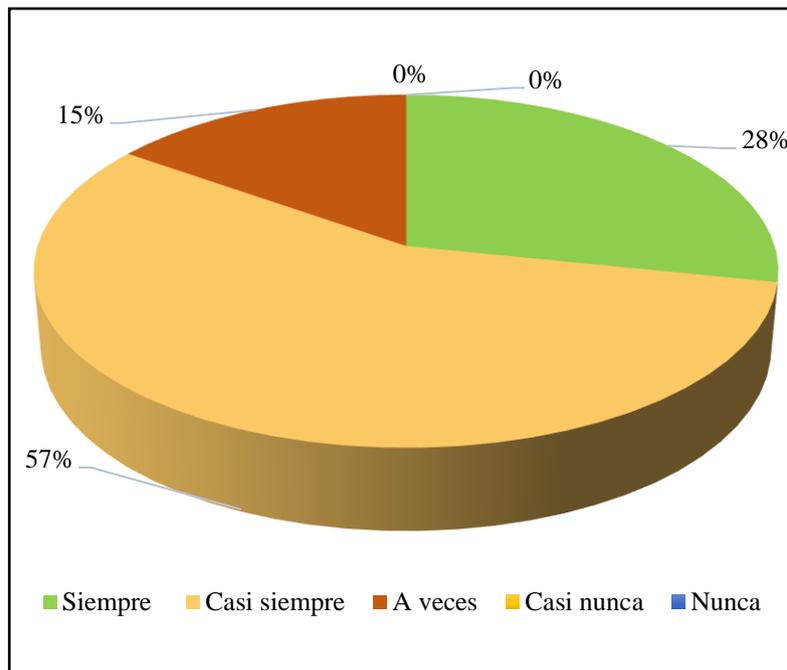
**Tabla 6**

**Pregunta N° 3 cultura organizacional – Test piloto**

¿Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo?		
	Fi	%
Siempre	13	28%
Casi siempre	26	57%
A veces	7	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	46 trabajadores	100%

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.



**Figura 6. Pregunta N° 3 cultura organizacional – Test piloto.**

Base de datos: Test piloto aplicado a los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.

En resumen, el 57% de los colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017, casi siempre se sienten comprometidos con el logro de objetivos de su área de trabajo, lo cual conlleva a conflictos internos.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera se relaciona el involucramiento y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017?
- ¿De qué manera se relaciona la consistencia y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017?

- ¿De qué manera se relaciona la adaptabilidad y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017?
- ¿De qué manera se relaciona la misión y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación del involucramiento y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.
- Determinar la relación de la consistencia y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.
- Determinar la relación de la adaptabilidad y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.
- Determinar la relación de la misión y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

### **1.4. Justificación del estudio**

En cuanto a lo teórico, la presente investigación contribuirá en el enriquecimiento de la literatura científica sobre cultura organizacional y desempeño laboral aplicado a un Centro de atención primaria.

En lo metodológico, la investigación dará a conocer un modelo sobre cultura organizacional propuesto por Daniel Denison y respecto al desempeño laboral se aplicará el modelo planteado por Idalberto Chiavenato.

Finalmente, en lo práctico, la investigación se orienta a mejorar el desempeño laboral a través de la cultura organizacional del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro.

## **1.5. Delimitación de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

La investigación se llevó a cabo dentro de la jurisdicción del Distrito de Huancayo.

### **1.5.2. Delimitación social**

El grupo social objeto de estudio fueron los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro.

### **1.5.3. Delimitación temporal**

El periodo de análisis de la problemática que genera la investigación se basó a hechos suscitados en el año 2017.

### **1.5.4. Delimitación conceptual**

Esta investigación abarcó dos conceptos fundamentales como la cultura organizacional y el desempeño laboral.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

La investigación por la naturaleza de la información que requiere, se vio limitada en cuanto a la disponibilidad y acceso a información que proporcione el Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, debido a la reserva y confidencialidad de la información. Además, se limitó económicamente porque se desarrolló con recursos propios de la investigadora.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

En el ámbito internacional, nacional y local existe una diversidad de trabajos de investigación relacionados a la presente investigación, pero con diferentes unidades de análisis.

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Se han registrado algunas investigaciones que evalúan las variables de investigación encontrándose tres tesis directamente relacionadas con las variables y una tesis con variables bastante similares teniendo las siguientes:

*Barreto y Bonilla (2011)* investigación realizada en la Universidad de la Sabana cuyo trabajo lleva por título “Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.”, concluyeron que “El perfil cultural obtenido en la empresa Ecocapital S.A. E.S.P. tiene rasgos que se asemejan al perfil estudiado para las empresas de menor desempeño en innovación, con promedios similares en las

características de Adaptabilidad, Involucramiento, Misión y Consistencia; se resalta que la característica Consistencia en ambos casos presenta el menor valor” (p. 72), así mismo “El índice de Desempeño de Ecocapital S.A. E.S.P. percibido por los colaboradores, obtuvo un resultado de 3,63, destacándose los aspectos de crecimiento en ventas e ingresos y Porcentaje de mercado. El índice de menor promedio correspondió a la satisfacción de los empleados. Estos valores se encuentran asociados por las condiciones actuales de la organización en donde su actividad comercial se centra en el desarrollo del contrato de concesión con el Distrito, por tanto no cuenta con competidores del mismo sector.” (p. 85)

*Terán y Lorenzo (2011)*, en su investigación con título “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”, como resultado se propone una relación entre las tres variables (cultura organizacional, desempeño laboral y productividad), en donde al afectar la cultura organizacional se modifican e incrementa el desempeño laboral y/o la productividad con base en un programa de intervención (p. 1). Es aquí en donde los sistemas organizacionales definen esquemas que les permiten saber qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. (p. 10)

*Cantillo (2013)*, en su investigación identificada como "Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño", una primera conclusión destaca una relación total entre ambos conceptos, es decir que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional (60 dimensiones) inciden en el desempeño. Un segundo enfoque destaca una relación parcial, quiere decir

que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional y por último se encuentra la investigación realizada por Rousseau (1990) quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntario, la no existencia de relación entre las normas de conducta (dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional). (p. 21)

*Rivas y Samra (2006)*, en su tesis titulado "La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.", determinaron distintas conclusiones entre las que destacan "que el C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, además, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura existente; también se determinó que sí existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados." (p. 12)

### **2.1.2. A nivel nacional**

Se han registrado algunas investigaciones que tratan de desarrollar modelos para mejorar de igual forma encontrando dos tesis que tocan una de las variables de investigación:

*Morocho (2012)*, en su tesis titulada "Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao", los resultados que se obtuvo de la investigación afirmaron que existe una correlación significativa entre las

dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docentes, “es decir, un mejor clima organizacional en la escuela genera un mejor desempeño de los docentes y viceversa. Esta afirmación es contundente en el sentido de la alta correlación que existe entre las dos variables de estudio” (p. 51), “no obstante, hay predominio de niveles medios de la autopercepción del desempeño docente. En tanto, se concluyó que la cultura organizacional educativa es una herramienta eficaz para el desempeño docente” (p. 10), “se afirma entonces que todo reconocimiento del trabajo, esfuerzo, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos institucionales por parte del profesor va a conllevar a un buen desempeño de sus funciones como profesional docente.” (p. 52)

*Chang (2010)* es su trabajo de investigación titulado “Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del hospital nacional Arzobispo Loayza.” realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluyó que “el grado de motivación laboral de los médicos que participaron en el estudio fue alto” (p. 47), así mismo “la condición laboral de contrato por locación de servicio influye negativamente en el grado de motivación laboral, en quienes tienen menos de un año laborando en la institución” (p. 47), por otro lado, “el alto grado de motivación laboral encontrado, no se modifica con la edad, ni con los años de servicio en la institución.” (p. 47)

### **2.1.3. A nivel local**

Se ha registrado las siguientes investigaciones:

*Quispe y Mariño (2009)*, en su tesis realizada en la Universidad Nacional del Centro del Perú cuyo título de investigación es “Análisis y fortalecimiento de la cultura organizacional del centro de estudios pre-universitarios de la UNCP”, concluyeron de que la cultura organizacional es un factor prioritario en el éxito o fracaso de las organizaciones dentro de su ambiente social así como también es considerada la médula de las organizaciones que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos los miembros y determina la forma como funciona una organización; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

*Soto (2014)*, en su tesis realizada en la Universidad Nacional del Centro del Perú titulada “Influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los trabajadores del centro de estudios pre universitarios de la Universidad Nacional del Centro del Perú - 2013”, concluyendo que la cultura organizacional se ha desarrollado de forma media implicando en la motivación laboral, asimismo, la información no se comparte cuando se necesita por ello no existe una comunicación efectiva en la dimensión involucramiento, así mismo se encontró que dentro de los ítems de la dimensión adaptabilidad existe una resistencia en las iniciativas para lograr los cambios en la organización, también se encontró dentro de los ítems de la dimensión misión que no existe una dirección estratégica clara como organización.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Cultura organizacional

**2.2.1.1. Etimología de cultura.** La palabra cultura viene del latín *cultura*, compuesta con el sufijo –ura (resultado de la acción) sobre la palabra *cultus*, cultivo, cultivado, cultivar.

**2.2.1.2. Concepto de cultura.** Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización (Denison, 1990).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

**2.2.1.3. Concepto de cultura organizacional.** Kortrba (2016), afirma que la cultura organizacional es un constructo a nivel organizacional que mide los comportamientos y las prácticas de la organización en su conjunto. La cultura le da el panorama general de cómo su organización está funcionando y se puede utilizar para predecir el rendimiento en las métricas importantes tales como la rentabilidad, el crecimiento, la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente.

La relevancia dada al tema de cultura organizacional data de más de 50 años de estudio, uno de los primeros aportes ocurrió en los años 20 con ELTON MAYO, quien presentó los estudios realizados en la Hawthorne Western Electric Co, en los que se refería sobre los “fenómenos culturales conceptualizados como – normas de grupo-”. Luego en la década de los 40,

se presentaron diversos trabajos de investigación sobre costumbres y tradiciones de las organizaciones, como fueron los realizados por Lewin, Lippit y White (1939), en los cuales se usaron conceptos de “clima y normas de grupo”.

En los años 70 el término de cultura, cuya interpretación y aplicación había sido con la orientación antropológica, es ahora integrado en el marco de “las organizaciones”, es así como diversos autores exponen sus definiciones y teorías sobre “cultura de la organización”.

Gambling (1977), define la cultura como “una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de todos los que trabajan en ella y sobre todo, de las personas que se van incorporando, estableciendo procesos de identidad y exclusión”.

Para Schwartz y Davis (1981) la cultura "es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos."

Deal y Kennedy (1982); Peter y Waterman (1982), fue una época de rápidos cambios, en donde se trató de orientar la cultura hacia la competitividad. Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a variables tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización.

Schein (1984), “la cultura define valores básicos organizacionales y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y como las cosas debieran ser hechas”.

**2.2.1.4. Definición operacional de cultura organizacional.** Se entenderá por Cultura Organizacional (CO) todos aquellos aspectos tangibles (*artefactos*) como los rituales, símbolos, mitos y lenguaje que prevalece en las organizaciones. Incluye los *valores*, entendidos como el “modo de ser o de actuar que un individuo o grupo juzgan como ideales”. Finalmente, considera también los *supuestos*, relacionados con la “realidad” y naturaleza humana, tales como las creencias compartidas acerca de los fines corporativos (Martínez y Dávila, 1998, p. 203-219).

**2.2.1.5. Modelos sobre cultura organizacional y estudios entre culturas.**

Las teorías sobre cultura organizacional son numerosas. Uno de los más antiguos fue presentado por Harrison (1972) quien desarrolló una tipología con orientación al poder, la orientación al rol, la orientación a la tarea y la orientación a las personas. Harrison describió con ellos los rasgos fundamentales que definen la cultura de la organización. Desde esta misma perspectiva, 30 años después, Cunha y Cooper (2002) diseñaron y aplicaron un cuestionario basado en el modelo de Harrison para analizar como las privatizaciones afectaron la cultura organizacional y el bienestar de los empleados durante las masivas privatizaciones que se presentaron en la última década del siglo XX (Martínez, 2007).

Con este mismo enfoque se encuentran los trabajos de Denison y sus colegas, quienes identificaron como rasgos fundamentales de la cultura organizacional el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Smerek y Denison, 2007).

Asimismo, un estudio crosscultural de gran magnitud es el estudio Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program). Este es un programa de investigación orientado al estudio del comportamiento y el liderazgo efectivo. Tiene como propósito investigar la influencia de la cultura en el liderazgo y el comportamiento organizacional, comparando las culturas de diferentes países (House y Javidan, 2004).

**2.2.1.6. Perspectivas teóricas para la investigación en cultura:** Según Martin (2002), la investigación sobre cultura puede agruparse en tres perspectivas: la de integración, la de diferenciación y la de fragmentación, en términos generales, las características de estas tres perspectivas son:

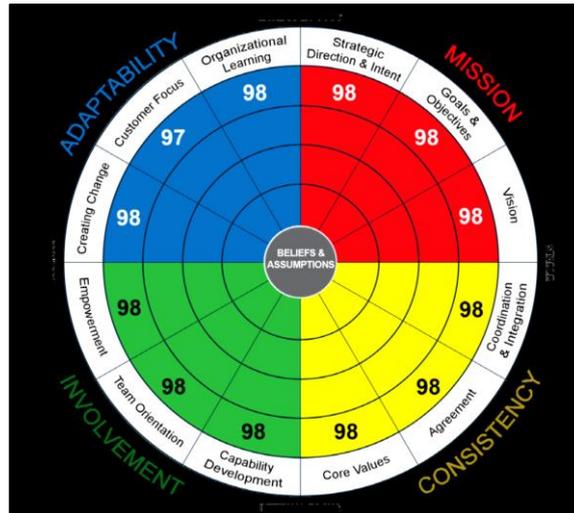
- a) *Perspectiva de integración: armonía y homogeneidad.* Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un sólido monolito que es visto de la misma forma por mucha gente, no importa desde qué ángulo se vea. Las manifestaciones de la cultura tienen interpretaciones mutuamente consistentes y excluyen la ambigüedad. Hay un amplio consenso en la organización sobre la interpretación de las manifestaciones (Martin, 2002).
- b) *Perspectiva de diferenciación: separación y posibilidad de conflicto.* En esta perspectiva se reconoce que hay subculturas y que las subculturas son islas de claridad en un mar de ambigüedad. Se enfoca en expresiones de las culturas que tienen manifestaciones inconsistentes (e. g. cuando los gerentes manifiestan una política y ellos se manifiestan después de manera inconsistente con esa política). Las culturas pueden subsistir en armonía de manera independiente y estar al mismo tiempo en conflicto unas con otras (Martin, 2002).

c) *Perspectiva de fragmentación: abordaje desde la complejidad.* Esta perspectiva considera que las manifestaciones de la cultura no son ni claramente consistentes ni claramente inconsistentes.

La fragmentación incluye más que la ambigüedad, que se deriva de la ignorancia y la confusión. Tiene en cuenta también las complicaciones que la oposición clara del pensamiento dicotómico omite. Incluye irreconciliables tensiones entre opuestos, algunas veces descritas como ironías, paradojas o contradicciones.

En los estudios con enfoque de fragmentación es más probable que se vea la ambigüedad como una parte normal y sobresaliente y como una inevitable parte del funcionamiento de la organización en el mundo contemporáneo (Martin, 2002).

**2.2.1.7. Caracterización del modelo de Denison en el marco de los estudios sobre cultura organizacional.** Según Barreto y Bonilla (2011), el Modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por Dr. Daniel Denison, anteriormente profesor de la Universidad de Escuela empresarial de Michigan y actualmente profesor del Desarrollo Organizativo en IMD - el Instituto Internacional del Desarrollo de Gestión en Lausana, Suiza, en el lazo entre la cultura organizativa y medidas de desempeño de última línea como el rendimiento de la inversión, el crecimiento de ventas, la calidad, satisfacción de innovación y empleado. El modelo es la base para dos inspecciones diagnósticas, la Inspección Organizativa de la Cultura y la Inspección del Desarrollo de Liderazgo, desarrollado por Daniel R. Denison y William S. Neale que ha sido utilizado por más de 5000 organizaciones en todo el mundo (p. 21,22).



**Figura 7. Modelo organizativo de cultura según Denison y el factor de compromiso de los empleados**  
 Fuente: [www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com)

En contraste con la mayoría de las referencias que hacen hincapié en la singularidad de las culturas de organización, este modelo se centra en generalizaciones comparativas de las culturas como los niveles de valores. Al mismo tiempo, el modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles culturales más profundos de las creencias y supuestos que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones.

El modelo de cultura de Denison se basa en cuatro características culturales o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

El modelo de forma “circular” permite realizar un análisis de la cultura organizacional completo y objetivo teniendo en cuenta los diferentes planos, cruces y punto de partida, permitiendo las interacciones entre las características y logrando de esta manera la integración de todas las dimensiones que identifican el perfil cultural de la organización.

El modelo de Denison, se centra en una serie de tensiones aparentes que deben ser gestionados o administradas con el fin de balancear y lograr la eficacia de la organización.

El punto de partida y centro del modelo, corresponde a *Suposiciones* y *Creencias* siendo los niveles más profundos de la organización, son a su vez los más difíciles de cuantificar, pues tienen relación con la educación y fuentes de origen de las acciones y comportamiento de los individuos de la organización.

Un primer plano de análisis corresponde a la interacción o combinación entre las características consecutivas del modelo Denison:

a) *Enfoque interno*: Combinación de consistencia – involucramiento.



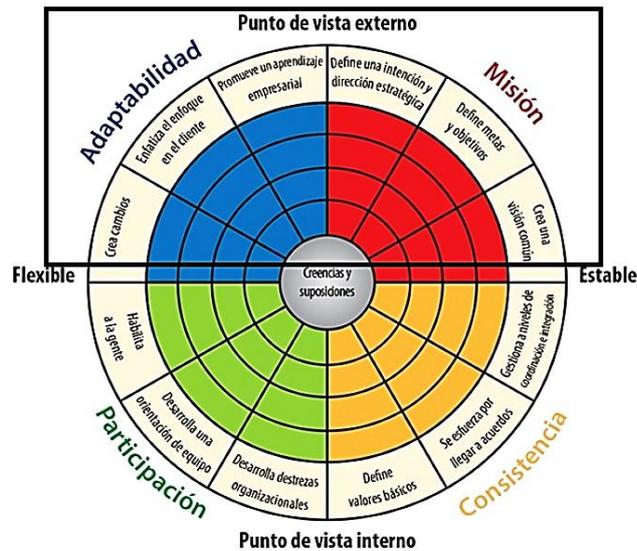
**Figura 8. Dimensión foco interno**

Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Esta combinación indica la buena utilización de los recursos y los indicadores financieros (retorno sobre la inversión, retorno sobre activos, retorno sobre ventas), la calidad de productos y servicios y de igual manera impacta en la satisfacción de los empleados, pues tiene que ver con el empoderamiento de los mismos y capacidad para trabajar en equipo.

Un buen desempeño interno se ve reflejado en los indicadores de gestión de la organización.

b) *Enfoque externo*: Combinación de adaptabilidad- misión.

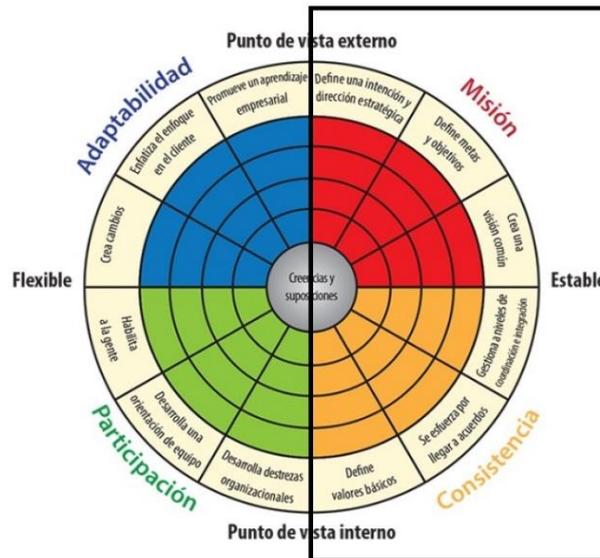


**Figura 9. Dimensión foco externo**  
Fuente: www.denisonconsulting.com.

Trata con su enfoque la relación entre la organización y el ambiente externo. Esta combinación en un buen nivel de categoría indica un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado e incremento en ventas de la organización.

c) *Estabilidad*: Combinación de misión – consistencia.

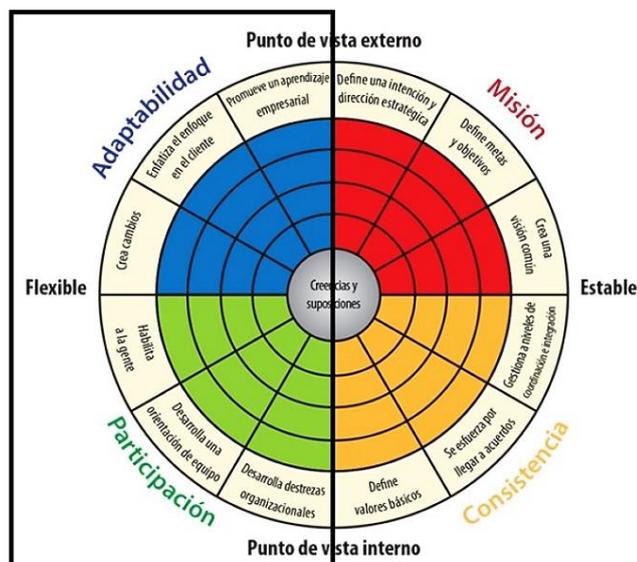
La estabilidad y dirección de la organización puede ser medida por la ponderación de estas dos características; al integrarse la misión que es la directriz de la compañía con la consistencia de los objetivos y valores logran en la organización una estabilidad longeva. Persigue un impacto importante en las medidas de desempeño financiero tales como: Retorno sobre la inversión, Retorno sobre activos y Retorno sobre ventas.



**Figura 10. Dimensión de estabilidad**  
Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

d) *Flexibilidad*: Combinación de involucramiento y adaptabilidad.

Determina la flexibilidad y capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización. Es en este espacio donde se generan ideas, se desarrollan productos y servicios.

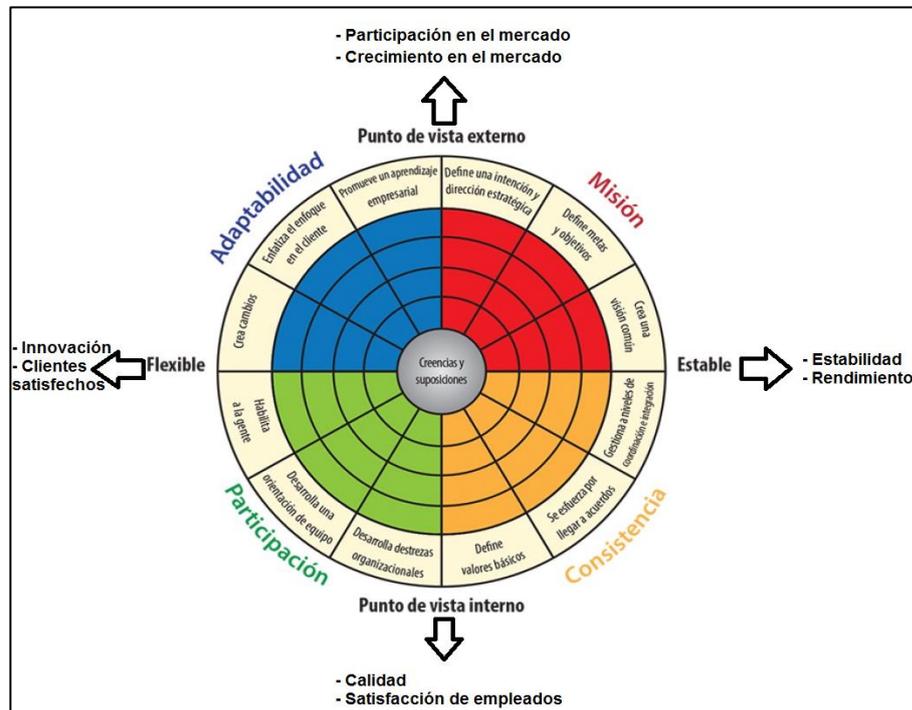


**Figura 11. Dimensión de flexibilidad**  
Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Una calificación alta de esta parte de la organización significa mayores niveles de creatividad e innovación, al igual que una respuesta rápida a las

cambiantes necesidades de los clientes y empleados (Barreto y Bonilla, 2011).

La configuración del modelo en sus dimensiones o sesgos se presenta en el siguiente diagrama:



**Figura 12. Configuración modelo Denison**

Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

En el modelo de Denison se percibe una tensión entre la integración y la diferenciación. Una revisión de conceptos sobre cultura organizacional permite ver, en principio, el trabajo de Denison y sus colegas como el resultado de una investigación con perspectiva de integración.

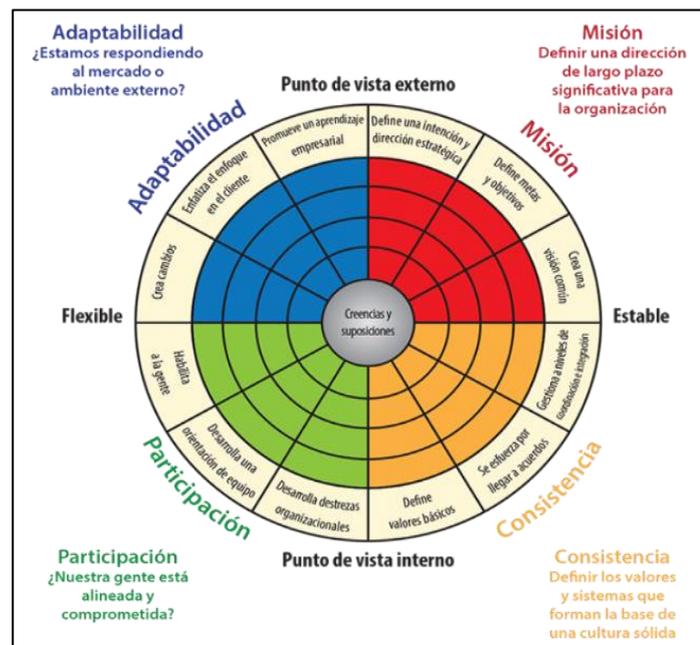
Para Denison, los valores, las creencias y supuestos básicos como el comportamiento y las prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización (Denison, 1990).

El ambiente social es creado por los actores de la organización, y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social sobre el tiempo (Denison, 1996).

Denison (2000), en su concepto, el enfoque que resulta más poderoso para crear el cambio organizacional es uno que vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles.

En la figura 12. el modelo de cultura organizacional de Denison, representan las características e índices que constituyen la cultura organizacional.

Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características.



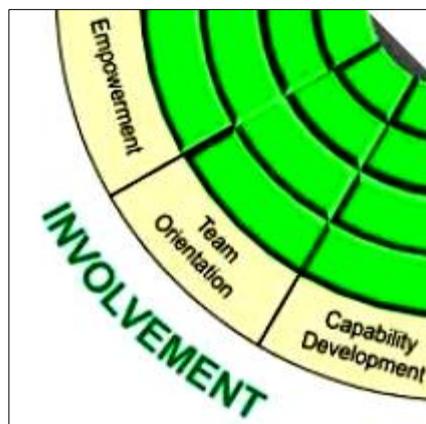
**Figura 13. Modelo de Denison para medir la cultura organizacional**  
Fuente: <http://hdl.handle.net/2027.42/39984>

Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una que define el

enfoque interno y el enfoque externo y otra, la orientación a la estabilidad y la orientación a la flexibilidad. Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización.

Una conceptualización sobre los elementos fundamentales del modelo fue presentada por Denison, Haaland & Goelzer (2003), quienes describen los rasgos y subdimensiones del modelo así:

- a) **Involucramiento (Involvement):** Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.



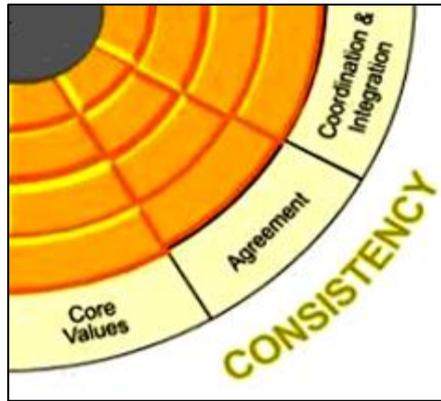
**Figura 14.** Característica de la dimensión involucramiento y sus índices  
Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Este rasgo se puede observar en tres subdimensiones: facultamiento (empowerment), orientación al equipo y desarrollo de capacidades (Denison, Haaland & Goelzer, 2003).

- a. *Facultamiento*: Los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- b. *Orientación al equipo*: El valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.
- c. *Desarrollo de capacidades*: La organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles. (Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961). Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Las personas, a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. (Spreitzer, 1995).

- b) ***Consistencia (Consistency)***: Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas.



**Figura 15. Característica de la dimensión consistencia y sus índices**

Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

Las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna (Davenport, 1993; Saffold, 1988). El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (core values), los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista) y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas (Block, 1991). Los empleados poseen un alto nivel de compromiso, valores y métodos distintivos, pero sobre todas las cosas una gran guía que define lo que se puede y debe hacer (p. 86).

La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (mindset) común y de un alto grado de conformidad. (Senge, 1990).

El análisis de la “consistencia” busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices: Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración.

- a. *Valores Fundamentales*: los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.
  - b. *Acuerdo*: los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.
  - c. *Coordinación e integración*: diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación.
- c) ***Adaptabilidad (Adaptability)***: Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí.



**Figura 16. Característica de la dimensión adaptabilidad y sus índices**  
 Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988). Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes.

La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno que incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización. La adaptabilidad busca responder a la pregunta: ¿La organización “escucha” a su mercado?

Esta característica se mide con los siguientes tres índices:

- a. *Creación de cambio*: la organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar los cambios futuros.
- b. *Enfoque al cliente*: la organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado

en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes

- c. *Aprendizaje Organizacional*: la organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo.
- d) **Misión( Mission)**: Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas – objetivos y visión (Denison, Haaland y Goelzer, 2003).



**Figura 17. Característica de la dimensión misión y sus índices**  
Fuente: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Prahalad, 1994).

La misión da el propósito y el sentido a la organización, gracias a que esta define la razón social y los roles externo que tiene la organización.

Esta provee una directriz y metas que sirven como curso de acción tanto para la organización como para sus miembros. El sentido de la misión permite que la organización pueda darle forma al comportamiento por medio de la visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento.

La definición y despliegue de la misión en la organización direcciona su comportamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia donde se dirige?

Esta característica se mide a través de los siguientes índices:

- a. *Dirección Estratégica e Intenciones:* es conveniente transmitir claramente las estratégicas de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la industria.
- b. *Metas y Objetivos:* un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.
- c. *Visión:* la organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven proyectados de manera ambiciosa, direccionándolos a través de acciones y guías (Denison y Neale, 1996).

**2.2.1.8. Denison Organizational Culture Survey (Encuesta de Cultura Organizacional según Denison):** Según Denison (2001), en lo que respecta a la estructura del cuestionario, se compone subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (p. 347).

a) *Involucramiento:* Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan la capacidad humana en todos los niveles de la organización. Los miembros están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

a. *Empoderamiento:* Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (**ítems 1 al 5**).

b. *Trabajo en equipo:* El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (**ítems 6 al 10**).

c. *Desarrollo de capacidades:* La organización invierte de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (**ítems 11 al 15**).

b) *Consistencia:* Según Davenport (1993), menciona que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas.

El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente.

Esta característica se mide con los siguientes tres índices:

- a. *Valores centrales:* Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (**ítems 16 al 20**).
  - b. *Acuerdo:* Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (**ítems 21 al 25**).
  - c. *Coordinación e integración:* Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (**ítems 26 al 30**).
- c) *Adaptabilidad:* La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno que incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización.

Esta característica se mide con los siguientes tres índices:

- a. *Creación de cambio*: La organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar los cambios futuros (**ítems 31 al 35**).
- b. *Enfoque al cliente*: La organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (**ítems 36 al 40**).
- c. *Aprendizaje Organizacional*: La organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo (**ítems 41 al 45**).
- d) *Misión*: Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

Esta característica se mide con los siguientes tres índices:

- a. *Dirección y propósitos estratégicos*: Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (**ítems 46 al 50**).

- b. *Metas y objetivos:* A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (**ítems 51 al 55**).
- c. *Visión:* La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección (**ítems 56 al 60**).

## **2.2.2. Desempeño laboral**

**2.2.2.1. Definición conceptual de desempeño:** Chiavenato (2000), define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados, los cuales son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (p. 699).

Puede definirse como el conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo. Además, es la cantidad y calidad del bien producido o servicio, fin de la ejecución del trabajo, más el modo de comportamiento del sujeto en su puesto.

**2.2.2.2. Definición operacional.** Actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, durante un lapso establecido en metas, que especifiquen cómo deben realizarse las actividades.

Los factores para medir el desempeño del personal más utilizado por las organizaciones según Chiavenato (2002) son:

a) *Habilidades*. Davis y Newstrom (1999) La variedad de habilidades permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. Los empleados consideran más estimulantes las funciones de gran variedad debido a la gama de habilidades implicadas. Estas funciones también liberan de la monotonía de cualquier actividad repetitiva. La variedad concede a los empleados una sensación más intensa de aptitud, puesto que pueden desempeñar diferentes tipos de trabajo de diferentes maneras.

Hay diferentes tipos de habilidades:

- *Habilidad técnica*. Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
  - *Habilidad humana*. Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo.
  - *Habilidad de conceptualización*. Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones.
- b) *Conocimientos*. Cutcher - Gershenfel (2000) mencionan que el conocimiento se ha convertido en una de las más poderosas fuerzas para las ventajas competitivas en el mercado de hoy. La creación de conocimiento es una fuerza dinámica, ligada al cambio continuo e inexorable en los sistemas de producción. Para crear y utilizar efectivamente el conocimiento, las empresas deben comprender las fuerzas que pueden apoyarlo o destruirlo. En los grupos donde se crea el conocimiento virtual, éste debe dirigirse hacia un objetivo colectivo, lo

cual permitirá la creación de conocimiento explícito, que a su vez puede utilizarse para la solución de problemas, reparar una maquinaria, negociar un contrato o llevar a cabo varias tareas relacionadas con el trabajo.

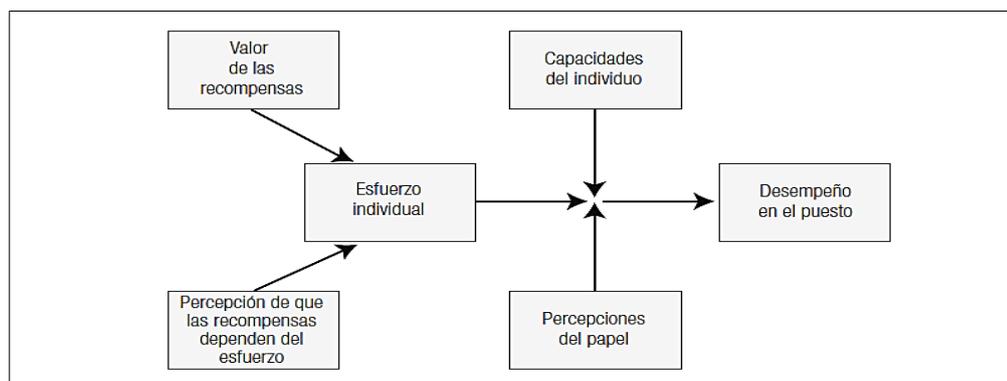
- c) *Actitudes*. Davis y Newstrom (1999) mencionan que las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas que ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas no deseadas y las actitudes positivas permiten predecir conductas constructivas. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la empresa, es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias.

Los empleados satisfechos pueden realizar actos de servicio al cliente que excedan los límites de su deber, tener excelentes evaluaciones de desempeño y perseguir activamente la excelencia en todos los aspectos de sus labores. Entre las actitudes que se pueden evaluar según Chiavenato (2002) son: espíritu de equipo, trabajo en equipo, cooperación, creatividad, liderazgo, responsabilidad, iniciativa, puntualidad y cumplimiento de objetivos.

A pesar que el contacto continuo lleva al grupo a adoptar un comportamiento más o menos uniforme, esto no implica que cada miembro del grupo ocupe una posición idéntica dentro del mismo. Las personas que más ayudan al grupo a obtener sus objetivos tienden a poseer rangos más altos.

**2.2.2.3. Evaluación del desempeño.** Una de las principales responsabilidades de los administradores es evaluar el desempeño de los empleados. Como indican Hellriegel y Slocum (1998) la evaluación del desempeño es el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de metas de cada empleado y de la posterior determinación de medios para la elevación de su desempeño.

Según Chiavenato (2007) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”. (p. 243) “En resumen, la *evaluación del desempeño* es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.” (p. 243-244)



**Figura 18. Factores que afectan el desempeño en el puesto**

Fuente: Chiavenato 2007, p. 243 citado en LAWLER III, Edward E. y Lyman PORTER, “Antecedent attitudes of effective managerial performance”, en VROOM, Victor y Edward L. (eds.), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin, 1973, p. 256.

**2.2.2.4. Responsabilidades en la evaluación del desempeño.** Chiavenato (2007) afirma que, de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción (p. 244).

a) *El gerente.* Chiavenato (2007) afirma que, en casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de *staff* y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal (p. 244).

b) *La propia persona.* Chiavenato (2007) afirma que, en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño

y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización (p. 244).

c) *El individuo y el gerente.* Chiavenato (2007) afirma que, actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- *Formulación de objetivos mediante consenso.* Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso.
- *Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.* En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados.

- *Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.*

Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.

- *Desempeño.* Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

- *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.* Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.

- *Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.* Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de

reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado (p. 244).

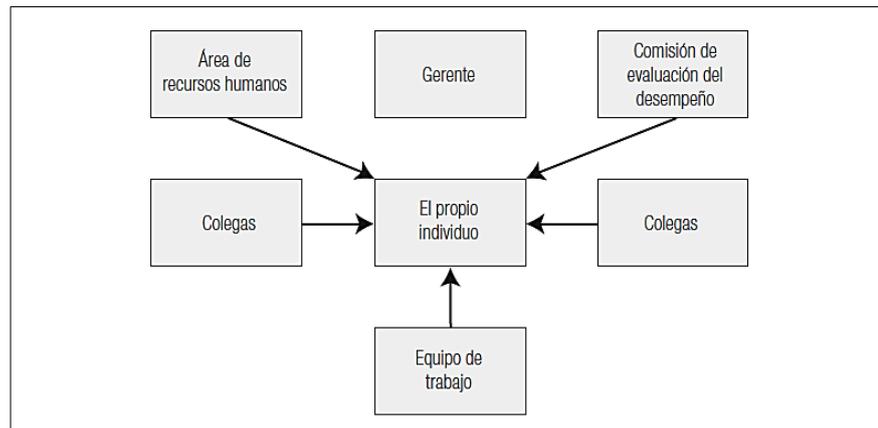
- d) *El equipo de trabajo.* Chiavenato (2007) afirma que, otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas (p. 245).
- e) *El área de recursos humanos.* Chiavenato (2007) afirma que, esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático.

En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular (p. 245).

- f) *La comisión de evaluación.* Chiavenato (2007) afirma que, en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema (p. 245).
- g) *Evaluación de 360°.* Chiavenato (2007) afirma que, la evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de

evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

(p. 246)



**Figura 19. Evaluación de 360 grados**

Fuente: Chiavenato 2007.

#### **2.2.2.5. Objetivos de la evaluación del desempeño.** Chiavenato (2007)

afirma que, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte y los objetivos de los individuos, de la otra. (p. 248)

#### **2.2.2.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.** Chiavenato

(2007) afirma que, el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados

*métodos tradicionales de evaluación del desempeño.* Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado (p. 249).

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- a) *Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.* Según Chiavenato (2007) Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores (p. 249).
- b) *Método de elección forzosa.* Según Chiavenato (2007, p. 254 citado en Berkshire, J.R. y Highland R.W. (1953) “*Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study*”, *Personnel Psychology*, núm. 6, p. 355-378) el método de elección forzosa es un método de *evaluación del desempeño* desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses

durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de *halo*, la subjetividad y el proteccionismo típicos del *método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas* al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de *elección forzosa*, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

- c) *Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo*. Según Chiavenato (2007, p. 257 citado en Wadsworth, Guy W. (s/f). “*Performance Appraisal*”, en Whisler, Thomas L. y Shirley F. Harper (eds.), Nueva York, Rinehart, Holt & Winston) es un *método de evaluación del desempeño* que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un *método de evaluación* más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.
- d) *Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos*. Según Chiavenato (2007, p. 257 citado en El *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* fue introducido por Flanagan y Burns: FLANAGAN, J.C. y R.K. BURNS, “The Employee Performance

ecord: A New Appraisal and Development Tool”, *Harvard Business Review*, 1955, núm. 5, p. 95-102) es un *método de evaluación del desempeño* simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

- e) *Método de comparación de pares.* Según Chiavenato (2007) es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar *factores de evaluación*. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un *factor de evaluación del desempeño* (p. 260).
- f) *Método de frases descriptivas.* Según Chiavenato (2007) este método sólo difiere del *método de la elección forzosa* en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”) (p. 262).

Los usos más favorables de las evaluaciones del desempeño según Werther y Davis (2000) son:

- a) *Políticas de compensación:* Ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- b) *Desplazamiento del personal:* ¿Quién debe ser ascendido? ¿Quién debe ser transferido, bajado de nivel o despedido? y retroalimentación sobre el desempeño: elevar el rendimiento laboral.
- c) *Necesidades de capacitación y desarrollo:* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera

similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

- d) *Planeación y desarrollo de la carrera profesional:* La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- e) *Errores en el diseño del puesto:* Ayudan a identificar los errores en la concepción del puesto.
- f) *El desempeño y los incentivos:* Morales y Velandia (1999) mencionan que dentro del grupo de objetivos principales de la evaluación del desempeño se tiene la distribución de recompensas y de ellas hacen parte los incentivos o incrementos por mérito como los beneficios más comunes y significativos relacionados con el desempeño.
- g) *La Evaluación del Desempeño Laboral:* Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo” (Chiavenato, 2002).
- h) *Fines de la Evaluación del Desempeño:* Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son: adecuación del individuo al cargo, capacitación, promoción, incentivos salariales por un buen desempeño; mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a mayor productividad, oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación de información al propio individuo evaluado, permitir condiciones de medición del

potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación, permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración y otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.

### **2.3. Definición de términos**

- 2.3.1. Cultura organizacional.** Es un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros.
- 2.3.2. Involucramiento.** Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.
- 2.3.3. Consistencia.** Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas.
- 2.3.4. Adaptabilidad.** Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes.
- 2.3.5. Misión.** Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.
- 2.3.6. Desempeño laboral.** Puede definirse como el conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo. Además, es la cantidad y calidad del bien producido

o servicio, fin de la ejecución del trabajo, más el modo de comportamiento del sujeto en su puesto.

- 2.3.7. Actitudes.** Son indicadores razonablemente aceptables de las conductas que ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera.
- 2.3.8. Evaluación del desempeño laboral.** Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.
- 2.3.9. Evaluación de 360°.** Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.
- 2.3.10. Administración del desempeño.** El valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.
- 2.3.11. Producción.** Es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.
- 2.3.12. Calidad.** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**2.3.13. Responsabilidad.** Es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la ética sobre la base de la moral. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro.

**2.3.14. Cooperación.** Es el resultado de una estrategia aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo.

**2.3.15. Iniciativa.** Es la cualidad que poseen algunas personas de poder por sí mismos iniciar alguna cuestión, bien sea comenzar un proyecto, o buscar soluciones a alguna problemática.

**2.3.16. Presentación Personal.** Es el aspecto con el que se muestra una persona. A partir de ese aspecto el resto de la gente la juzgará, incluso inconscientemente.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- El involucramiento se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.
- La consistencia se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

- La adaptabilidad se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017
- La misión se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Definición conceptual de las variables**

**2.5.1.1. Variable asociada (X).** La cultura organizacional es un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros (Denison,2000).

**2.5.1.2. Variable de supervisión (Y).** El desempeño laboral es un conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo. Además, es la cantidad y calidad del bien producido o servicio, fin de la ejecución del trabajo, más el modo de comportamiento del sujeto en su puesto (Chiavenato, 2002).

### **2.5.2. Definición operacional de las variables**

**2.5.2.1. Variable asociada (X).** Se aplicó el cuestionario de cultura organizacional de Denison, que produce como resultado una calificación acumulada de la cultura organizacional. El modelo emplea 60 ítems, en lo que respecta a la estructura del cuestionario se compone de 12 sub dimensiones que se agrupan en 4 dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

**2.5.2.2. Variable de supervisión (Y).** Se aplicó el cuestionario de evaluación del desempeño laboral de Chiavenato, que produce como resultado una calificación acumulada del desempeño laboral. El modelo está constituido por 6 dimensiones: producción, calidad, responsabilidad, cooperación, iniciativa y presentación personal.

### **2.5.3. Operacionalización de las variables**

Las variables de la investigación son dos: a) Cultura organizacional (cuyas dimensiones son adaptabilidad, misión, consistencia e involucramiento) y b) Desempeño laboral (cuyas dimensiones son producción, calidad, responsabilidad, cooperación, iniciativa y presentación personal).

La operacionalización de las variables se observa en la Tabla 7.

**Tabla 7**

**Matriz de operacionalización de la investigación**

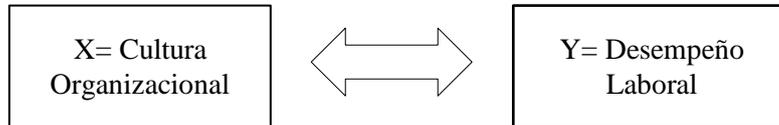
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
X: Cultura organizacional (variable asociada)	Es un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre (Denison,2000).	Se aplicó el cuestionario de la cultura organizacional de Denison, que produce como resultado una calificación acumulada de la cultura organizacional. El modelo emplea 60 ítems, en lo que respecta a la estructura del cuestionario se compone de 12 sub dimensiones que se agrupan en 4 dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.	X1: Involucramiento	Empoderamiento	Pregunta 1 a 5
				Trabajo en equipo	Pregunta 6 a 10
			X2: Consistencia	Desarrollo de capacidades	Pregunta 11 a 15
				Valores centrales	Pregunta 16 a 20
Y: Desempeño laboral (variable de supervisión )	Conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo. Además, es la cantidad y calidad del bien producido o servicio, fin de la ejecución del trabajo, más el modo de comportamiento del sujeto en su puesto (Chiavenato, 2004).	Se aplicó el cuestionario de evaluación del desempeño laboral de Chiavenato, que produce como resultado una calificación acumulada del desempeño laboral. El modelo está constituido por 6 dimensiones: producción, calidad, responsabilidad, cooperación, iniciativa y presentación personal.	X3: Adaptabilidad	Acuerdo	Pregunta 21 a 25
				Coordinación e integración	Pregunta 26 al 30
			X4: Misión	Orientación al cambio	Pregunta 31 a 35
				Orientación al cliente	Pregunta 36 al 40
Y: Desempeño laboral (variable de supervisión )	Conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo. Además, es la cantidad y calidad del bien producido o servicio, fin de la ejecución del trabajo, más el modo de comportamiento del sujeto en su puesto (Chiavenato, 2004).	Se aplicó el cuestionario de evaluación del desempeño laboral de Chiavenato, que produce como resultado una calificación acumulada del desempeño laboral. El modelo está constituido por 6 dimensiones: producción, calidad, responsabilidad, cooperación, iniciativa y presentación personal.	X3: Adaptabilidad	Aprendizaje organizativo	Pregunta 41 a 45
				X4: Misión	Dirección y propósitos estratégicos
			Y1: Producción		Metas y objetivos
				Y2: Calidad	Visión
			Y3: Responsabilidad		Grado de producción
				Y4: Cooperación	Grado de calidad
Y5: Iniciativa	Grado de responsabilidad	Pregunta 3			
	Y6: Presentación personal	Grado de cooperación	Pregunta 4		
Y6: Presentación personal		Grado de iniciativa	Pregunta 5		
	Y6: Presentación personal	Grado presentación personal	Pregunta 6		

Responsable: Elaboración propia.

#### 2.5.4. Relación de las variables

$$S=r(A)$$

Desempeño Laboral  $\Rightarrow$  (Cultura Organizacional)



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Según Sierra (2001) menciona que “según su finalidad, se puede dividir la investigación social en, básica y aplicada. La primera tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales...Por el contrario, la investigación social aplicada, busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas.” (p. 32).

Así mismo, Sierra (2001) “En síntesis se puede decir que la finalidad de la investigación social en su conjunto, es el conocimiento de la estructura e infraestructura de los fenómenos sociales, que perita explicar su funcionamiento (investigación básica) con el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación (investigación aplicada).” (p. 33)

La presente investigación por sus características fue de tipo aplicada según Sierra (2001), porque buscó mejorar la sociedad y resolver los problemas, asimismo, se buscó determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017 para poder identificar los factores internos y externos que inciden en el desempeño laboral, por consiguiente, proponiendo mejoras a nivel de la organización.

### **3.1.2. Nivel de investigación**

La presente investigación tuvo un alcance correlacional, ya que, según Hernández, R. (2014) “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.” (p. 93)

En la investigación se buscó determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.

## **3.2. Métodos y diseño de investigación**

### **3.2.1. Métodos de investigación**

*Método General.* Según Bunge, M. (1990) citado en Bernal, C. (2010) “el método científico es el conjunto de etapas y reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos para la comunidad científica.” (p. 68).

En tal sentido, para el desarrollo de toda la investigación, se utilizó el método científico ya que se siguió un conjunto de pasos, desde la concepción

de la idea de investigación que fue “relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017”, hasta la presentación de resultados de la relación de las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

#### **3.2.1.1. Métodos Específicos.**

- **Inductivo – deductivo.** Según Bernal, C. (2010) “Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).”(p. 60)

Se aplicó en la formulación del problema general y problemas específicos, asimismo en el objetivo general y objetivos específicos, finalmente en la formulación de la hipótesis general e hipótesis específicas.

- **Analítico – sintético.** Según Bernal, C. (2010) “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).” (p.60).

Estos métodos se utilizaron para investigar el problema de la relación directa entre cultura organizacional y el desempeño laboral. Cuando mejor es la cultura organización mejor es el desempeño laboral, asimismo, se aplicó en la prueba de hipótesis.

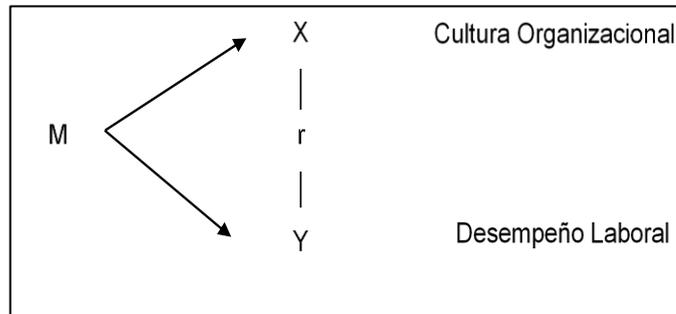
#### **3.2.2. Diseño de la investigación**

La presente investigación utilizó un diseño no experimental, de corte transversal correlacional (Hernández, Fernández y Baptista; 2014).

Es no experimental porque solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, es transversal porque se toman datos en un

punto en el tiempo y correlacional porque para este caso se describen relaciones entre cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.

Utiliza el siguiente esquema:



**Figura 20. Diseño de la investigación**

Fuente: Elaboración propia

Dónde:

M = Muestra tomada para observación

X = Variable asociada: cultura organizacional

Y = Variable de supervisión: desempeño laboral

r = Correlación

### 3.3. Descripción del ámbito de la investigación

El Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, es una entidad del Estado cuyo fin principal es la asistencia sanitaria esencial, basada en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad, mediante su plena participación, y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar, en todas y cada una de las etapas de su desarrollo con espíritu de autoresponsabilidad y autodeterminación.

Tiene como fin lograr mejoras en la calidad de vida de la población y a su vez generar equidad en salud. Pero existe carencias propias del personal que labora en dicha institución

como es la ausencia de valores institucionales y la inexistencia de la cultura organizacional, lo cual afecta el logro de los objetivos y por ende el bajo desempeño laboral.

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población del presente estudio de investigación estuvo conformada por los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017 que fue de 46 colaboradores. En la Tabla 8 se muestra la lista de colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro:

**Tabla 8**

*Trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle del Mantaro, 2017*

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	ÁREA
1	Tello Dávila, Luis	Dirección
2	Tolentino Shon, Jesús Martín	Administración
PROFESIONALES		
3	Correa Centeno, Claudia Fabiola	Servicio De Medicina
4	Garibay Carranza Jannet	Servicio De Medicina
5	Sánchez Jaime Pamela Lissete	Servicio De Medicina
6	Montalvo Escobar Estephania	Servicio De Medicina
7	Lauro Velazco Lisseth Juliana	Servicio De Medicina
8	Arroyo Chávez, Milagros Eloisa	Servicio De Medicina
9	Garay Vílchez Simeón Alberto	Servicio De Medicina
10	Sosa Vásquez, Luis	Servicio De Medicina
11	Cóndor Laveriano Wedilson Bruno	Servicio De Odontología
12	Meza Marín, Dionisio Carlos	Servicio De Odontología
13	Munive Ramos, Aquiles Walter	Servicio De Odontología
14	Flores Sierra Giovanna Rossi	Servicio De Odontología
15	Zacarías Andrés Claritza Roosyvelt	Servicio De Obstetricia
16	Contreras Ocampo, Janet Gladys	Servicio De Obstetricia
17	Villar Victorio, Zenia Felicia	Psicología
18	Robles Mendoza, Eva Judith	Nutrición
19	Canchaya Oré, Judy Janeth	Servicio de medicina física
20	Vargas Herrera, Luis Enrique	Servicio De Laboratorio
21	Raymundo Vicharra, Jesica Rossio	Servicio De Laboratorio
22	Gutiérrez Maravi, Milena Lourdes	Servicio de Farmacia
23	Galiano Honores, Shashenka M.	Servicio de Enfermería
24	Ninanya Torres, Mabel Jannete	Servicio de Enfermería
25	Sarmiento Ramos, Katia	Servicio de Enfermería
26	Valer Trinidad, Alida Magaly	Servicio de Enfermería

27	Vílchez Ruiz, Ana Isabel	Servicio de Enfermería
28	Castro Quinteros Flor de María	Servicio de Enfermería
29	Ramos Ochoa María Cristina	Servicio de Enfermería
30	Eulogio Chanca Elvis	Servicio de Enfermería
31	Gonzales Rafael Lourdes	Servicio de Enfermería
32	Chanca Amaya, Lisbeth Leonor	Servicio de Enfermería
<b>NO PROFESIONALES</b>		
33	Cóndor Estrella, Mele Clara	Téc. En enfermería
34	Rimas Paucar, Lucy	Téc. En enfermería
35	Palomino Magán, Linder Ricardo	Téc. En enfermería
36	Hospinal Avila, Marilu Ricardina	Téc. En enfermería
37	Cerron Ninamango, Mildred Soledad	Téc. En enfermería
38	Huamancaja Padilla, Elizabeth	Téc. En enfermería
39	Inga Rupay, Mariela Carina	Téc. En enfermería
40	Goche Pérez, Shirley Benedict	Téc. Administrativo
41	Manrique Bartolomé, Néstor	Téc. Administrativo
42	Ramos Huaccho, Tubal Baldomero	Téc. Administrativo
43	Rosales Torres , Verónica Aurelia	Téc. Administrativo
44	Quintana Aylas Gina Keny	Téc. Administrativo
45	Recuay Rojas, Erick Adolfo	Téc. Administrativo
46	Villanueva Vaccaro Manuel Augusto	Téc. Administrativo

Base de datos: Trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD -Valle Mantaro, 2017.  
Responsable: Elaboración propia.

### **3.4.2. Muestra**

El presente trabajo de investigación desarrolló una muestra censal porque se seleccionó la totalidad de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997) establece la muestra censal como aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra (p. 48).

En el presente estudio se utilizó un censo constituido por los 46 colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.

### **3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.5.1. Técnicas para la recolección de datos**

La técnica que se utilizó en la investigación es la encuesta tanto para el estudio de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Según Arias, F. (2012) “La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información” (p. 32).

#### **3.5.2. Instrumentos para la recolección de datos**

El instrumento que se utilizó en el estudio de la variable asociada es el cuestionario denominado DOCS (Denison Organizational Culture Survey) que en español significa cuestionario de la cultura organizacional de Denison, que produce como resultado una calificación acumulada de la cultura organizacional. El modelo empleó 60 ítems, en lo que respecta a la estructura del cuestionario se compuso de 12 sub dimensiones que se agruparon en 4 dimensiones las cuales son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison, 2001).

En el estudio de la variable de supervisión se utilizó el método de escala gráfica con asignación de puntos mediante un cuestionario de evaluación del desempeño laboral constituido por seis dimensiones: producción, calidad, responsabilidad, cooperación / exactitud, sensatez e iniciativa y presentación personal (Chiavenato, 2004). Los instrumentos se presentan en el Anexo 3 y 4.

### **3.6. Validez de los instrumentos**

Hernández, et. al. (2014) definen como validación al grado en que un instrumento mide la variable de estudio. Entonces un instrumento tiene validez si mide la variable de estudio.

El proceso de validación de los instrumentos se desarrolló optando la metodología validación por “jueces u opinión de expertos”, para lo cual se tomó la opinión de destacados especialistas, quienes emitieron sus respectivos calificativos sobre los instrumentos (Anexo 5), en relación a las variables, dimensiones y estructura de ítems. Los resultados emitidos por los tres expertos se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9**  
***Resultado del instrumento de cultura organizacional***

Opinante	Inst. 1
Mg. Yver Flores Sarmiento	0.85
Mg. Flor Guadalupe Castillo Berrios	0.88
Mg. Olga Lidia Sánchez Quispe	0.96
Promedio	0.897

Base de datos: Juicio de expertos.

Responsable: Elaboración propia.

Analizando la tabla de resultado, se aprecia un calificativo de 0.897, ponderación que alcanza para un calificativo de **aprobado**; por lo cual, el instrumento de cultura organizacional fue aceptado y se pudo utilizar para la recolección de datos.

**Tabla 10**  
***Resultado del instrumento de desempeño laboral***

Opinante	Inst. 2
Mg. Yver Flores Sarmiento	0.89
Mg. Flor Guadalupe Castillo Berrios	0.93
Mg. Olga Lidia Sánchez Quispe	0.97
Promedio	0.93

Base de datos: Juicio de expertos.

Responsable: Elaboración propia.

Analizando la tabla de resultado, se aprecia un calificativo de 0.93, ponderación que alcanza para un calificativo de **aprobado**; por lo cual, el instrumento de desempeño laboral fue aceptado y se pudo utilizar para la recolección de datos.

### **3.7. Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad de un instrumento de medición, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se refiere a la constitución y percepción interna de las personas técnicas, sobre la

mayor o menor ausencia de errores de medida. Un instrumento confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo agente entonces obtendríamos iguales resultados.

Para el cálculo de la confiabilidad del instrumento se utilizó el MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH. Asimismo, se aplicó una encuesta de apreciación a un total de quince (15) trabajadores del Centro de atención primaria ESSALUD – Valle del Mantaro, desde el 13 de noviembre al 21 de noviembre del año 2017.

**Tabla 11**  
**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

Base de datos: Resultados de opinión de quince trabajadores del Centro de atención primaria ESSALUD – Valle del Mantaro, 2017.

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla 12**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	66

Base de datos: Ítems de los instrumentos de evaluación de cultura organizacional y desempeño laboral.

Responsable: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el resultado de “ $\alpha$ ” tuvo un valor de 0.920; lo que significa, que los resultados de opinión de 15 participantes como evaluadores respecto a los ítems considerados en los instrumentos fueron confiables y aceptables. En consecuencia, los instrumentos tuvieron un alto grado de confiabilidad, resultado que nos permitió utilizar los instrumentos para la recolección de datos.

### 3.8. Plan de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección y procesamiento de datos se realizaron los siguientes pasos:

### *Paso 1: Determinación del instrumento a utilizar*

El instrumento que se utilizó para medir la cultura organizacional del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017 fue el planteado por Daniel Denison (2001) denominado Denison Organizational Culture Survey (DOCS) o también conocido como cuestionario de cultura organizacional según Denison, asimismo, el instrumento que se utilizó para medir el desempeño laboral fue el planteado por Idalberto Chiavenato (2000) denominado cuestionario de desempeño laboral.

### *Paso 2: Validación y confiabilidad de los instrumentos*

La validación de los instrumentos fue a través del juicio u opinión de expertos, lo cual obtuvo un calificativo de 0.897, ponderación que alcanza un calificativo de aprobado, asimismo, para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado el valor de “ $\alpha$ ” que tuvo un valor de 0.920, lo que significa que los resultados de opinión de 15 participantes fueron confiables y aceptables.

### *Paso 3: Explicación de los instrumentos aprobados a los colaboradores*

Se realizó la explicación detallada de la metodología de los cuestionarios y sus preguntas, siendo bastante específica en aquellos enunciados que no comprendieran bien.

### *Paso 4: Aplicación de los instrumentos aprobados*

Se procedió a la aplicación de las encuestas; respecto a la cultura organizacional, la encuesta estuvo compuesta por 4 dimensiones: misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia, haciendo un total de 60 preguntas, mientras que, la encuesta de desempeño laboral estuvo conformada por 6 dimensiones: producción, calidad, responsabilidad, cooperación/

exactitud, sensatez e iniciativa y presentación personal haciendo un total de 6 preguntas.

*Paso 5: Procesamiento de datos*

Los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos fueron ingresados a los programas especiales de cómputo como software Microsoft Word, Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS 22.0 y como método estadístico se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman.

*Paso 6: Presentación de resultados*

La presentación de resultados se desarrolló a través de tablas, gráficos y el análisis estadístico.

*Paso 7: Discusión de resultados*

Se procedió a realizar la discusión de resultados, comparando la información obtenida con la que se investigó en el marco teórico y antecedentes.

*Paso 8: Elaboración de conclusiones y recomendaciones*

Finalmente, se estableció las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos y en base a la investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de resultados

##### 4.1.1. Descripción de los resultados de la variable cultura organizacional

La tabla N° 13 contiene el baremo de los tres indicadores de la dimensión involucramiento.

**Tabla N° 13**

***Baremo de los niveles de los indicadores de la dimensión involucramiento***

	INDICADORES			DIMENSIÓN INVOLUCRAMIENTO
	Empoderamiento	Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades	
Nivel Bajo	<5 - 11]	<5 - 11]	<5 - 11]	<15 - 33]
Nivel Medio	<11 - 18]	<11 - 18]	<11 - 18]	<33 - 54]
Nivel Alto	<18 - 25]	<18 - 25]	<18 - 25]	<54 - 75]

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 14**

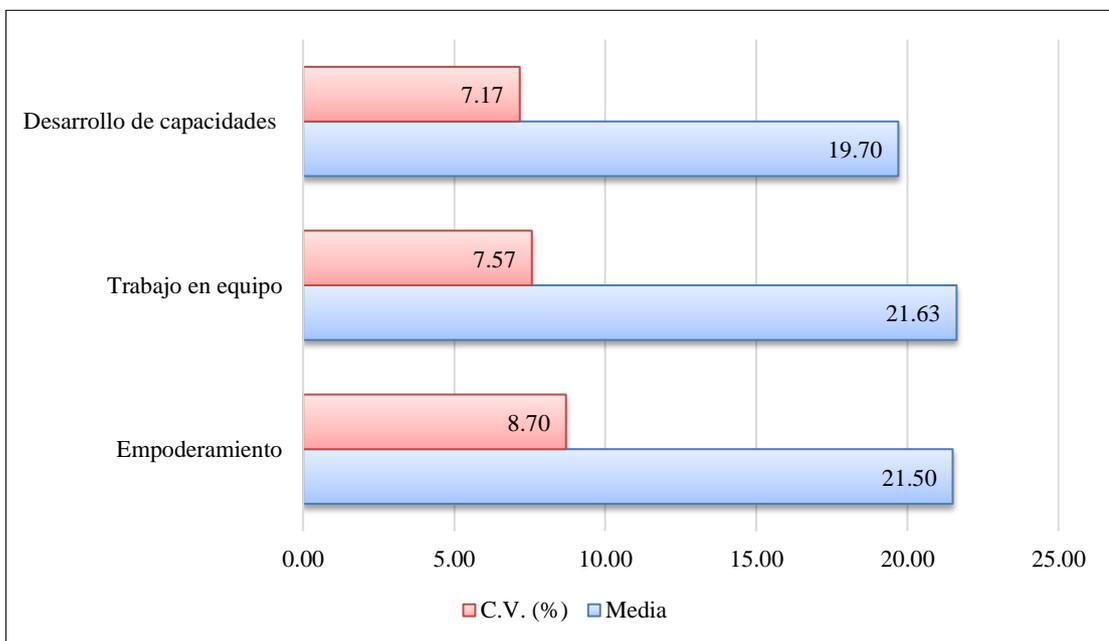
***Estadísticos de los indicadores de la dimensión involucramiento***

Estadígrafos	Indicadores de involucramiento		
	Empoderamiento	Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades
Media	21.50	21.63	19.70
Desviación estándar	1.87	1.64	1.41
Coefficiente de variación	8.70%	7.57%	7.17%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 14 se observa los estadígrafos descriptivos de los indicadores de la dimensión involucramiento según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, el puntaje mayor se da en el indicador trabajo en equipo con un valor de 21.63; mientras que el indicador de desarrollo de capacidades muestra un puntaje menor con un valor de 19.70. Con respecto al coeficiente de variabilidad de los puntajes de los indicadores de la dimensión involucramiento, se detalla que existe homogeneidad en los tres indicadores: empoderamiento (8.70%); trabajo en equipo (7.57%) y desarrollo de capacidades (7.17%).



**Figura 21. Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión involucramiento**

Fuente: Tabla N° 14

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 15**

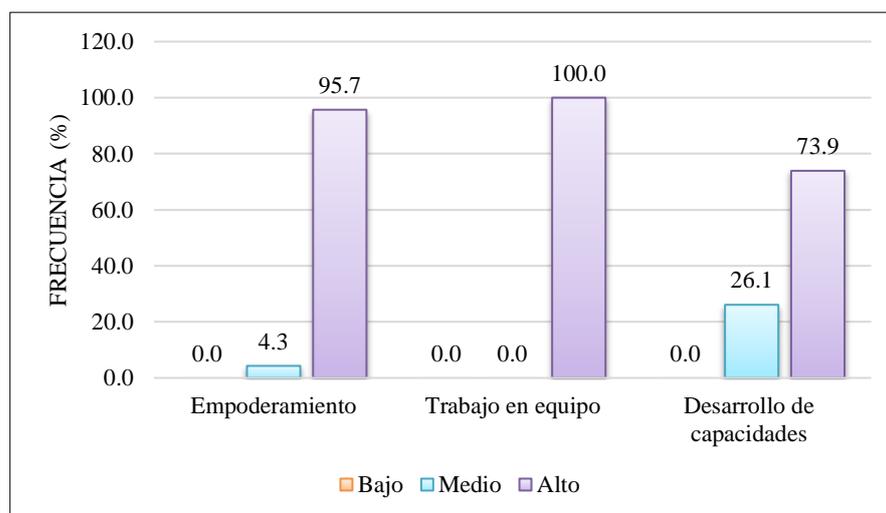
***Niveles de los indicadores de la dimensión involucramiento según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.***

Niveles	Indicadores de involucramiento					
	Empoderamiento		Trabajo en equipo		Desarrollo de capacidades	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	0	0%	0	0%	0	0.0%
Medio	2	4.3%	0	0%	12	26.1%
Alto	44	95.7%	46	100%	34	73.9%
Total	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 15, de los indicadores de la dimensión involucramiento, los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, señalan en un nivel alto con un 100% al indicador trabajo en equipo, seguidamente con un 95.7% con un nivel alto el indicador empoderamiento y por último con un 73.9% en un nivel alto el indicador desarrollo de capacidades.



**Figura 22. Niveles de los indicadores de la dimensión involucramiento**

Fuente: Tabla N° 15

Responsable: Elaboración propia.

La tabla N° 16 contiene el baremo de los tres indicadores de la dimensión consistencia.

**Tabla N° 16**  
***Baremo de los niveles de los indicadores de la dimensión consistencia***

	INDICADORES			DIMENSION CONSISTENCIA
	Valores centrales	Acuerdo	Coordinación e integración	
Nivel Bajo	<5 - 11]	<5 - 11]	<5 - 11]	<15 - 33]
Nivel Medio	<11 - 18]	<11 - 18]	<11 - 18]	<33 - 54]
Nivel Alto	<18 - 25]	<18 - 25]	<18 - 25]	<54 - 75]

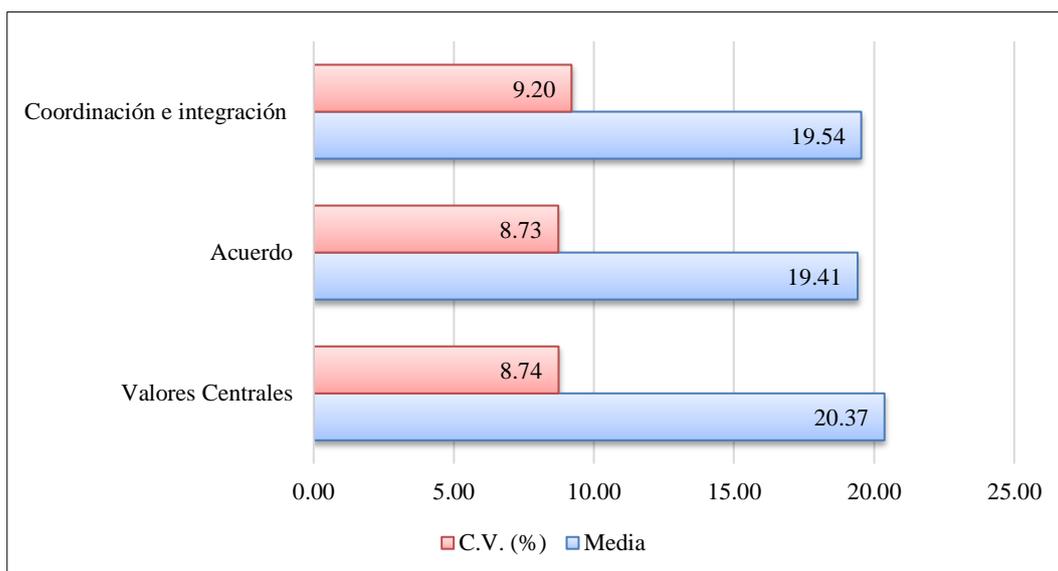
Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19  
Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 17**  
***Estadísticos de los indicadores de la dimensión consistencia***

Estadígrafos	Indicadores de consistencia		
	Valores Centrales	Acuerdo	Coordinación e integración
Media	20.37	19.41	19.54
Desviación estándar	1.78	1.69	1.80
Coefficiente de variación	8.74%	8.73%	9.20%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19  
Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 17 se observa los estadígrafos descriptivos de los indicadores de la dimensión consistencia según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, el puntaje mayor se registra en el indicador valores centrales con un valor de 20.37, seguido por el indicador coordinación e integración con un valor de 19.54 y con el valor menor es el indicador acuerdo con un 19.41. Con respecto al coeficiente de variabilidad de los puntajes de los indicadores de la dimensión consistencia, se observa la existencia de homogeneidad en los tres indicadores: valores centrales (8.74%); acuerdo (8.73%) y coordinación e integración (9.20%).



**Figura 23. Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión consistencia**  
Fuente: Tabla N° 17.  
Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 18**

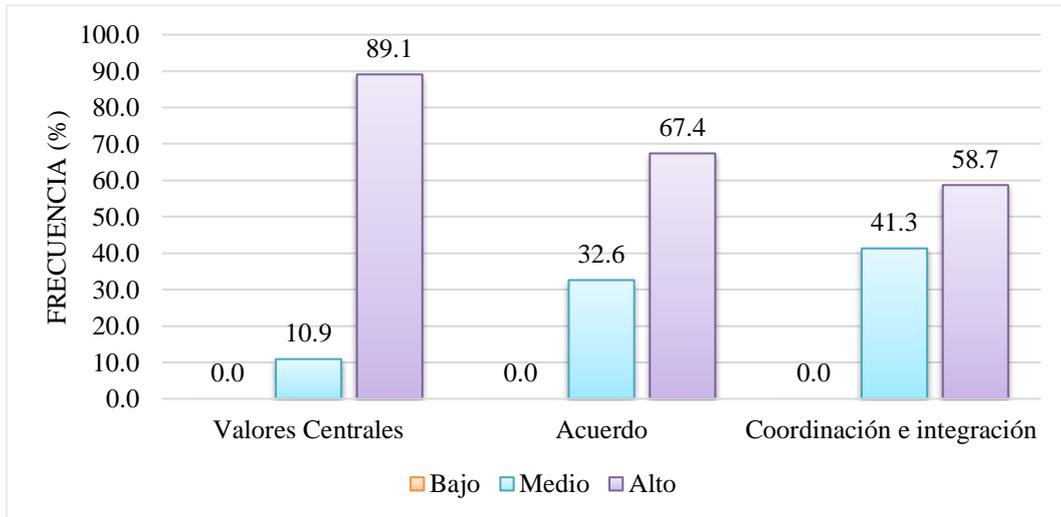
***Niveles de los indicadores de la dimensión consistencia según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.***

Niveles	Indicadores de consistencia					
	Valores Centrales		Acuerdo		Coordinación e integración	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	5	10.9%	15	32.6%	19	41.3%
Alto	41	89.1%	31	67.4%	27	58.7%
Total	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19  
Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 18, de los indicadores de la dimensión consistencia, los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, señalan en un nivel alto con un 89.1% al indicador valores centrales, en el indicador acuerdo, el 67.4% de los trabajadores la establecen en un nivel alto, pero por otro lado el 32.6% la establecen en un nivel medio y por último al respecto del indicador coordinación e integración el 58.7% de los

encuestados la determinan en un nivel alto, sin embargo el 41.3% la establecen en un nivel medio.



**Figura 24. Niveles de los indicadores de la dimensión consistencia**

Fuente: Tabla N° 18.

Responsable: Elaboración propia.

La tabla N° 19 contiene el baremo de los tres indicadores de la dimensión adaptabilidad.

**Tabla N° 19**

***Baremo de los niveles de los indicadores de la dimensión adaptabilidad***

	INDICADORES			DIMENSION ADAPTABILIDAD
	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje organizativo	
Nivel Bajo	<5 - 11]	<5 - 11]	<5 - 11]	<15 - 33]
Nivel Medio	<11 - 18]	<11 - 18]	<11 - 18]	<33 - 54]
Nivel Alto	<18 - 25]	<18 - 25]	<18 - 25]	<54 - 75]

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 20**

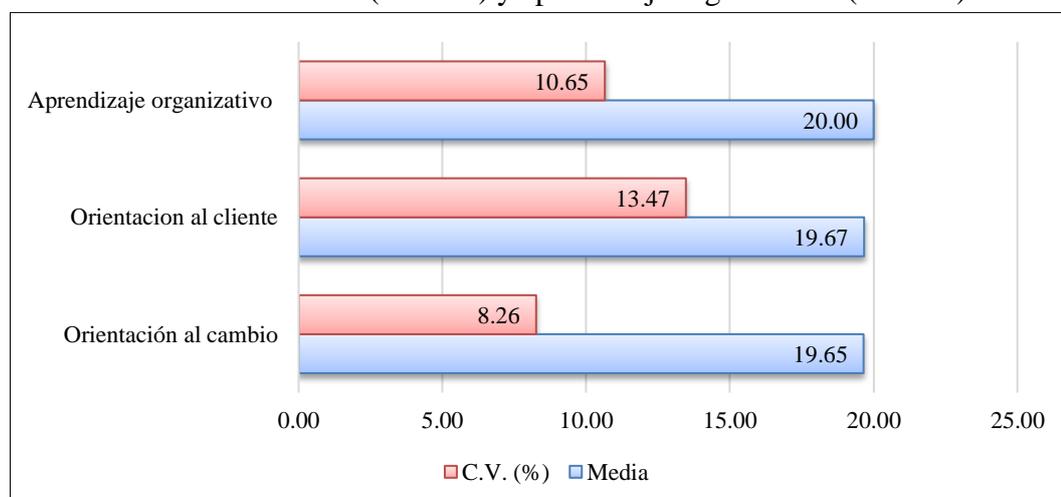
***Estadísticos de los indicadores de la dimensión adaptabilidad***

Estadígrafos	Indicadores de adaptabilidad		
	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje organizativo
Media	19.65	19.67	20.00
Desviación estándar	1.62	2.65	2.13
Coefficiente de variación	8.26%	13.47%	10.65%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 20 se observa los estadígrafos descriptivos de los indicadores de la dimensión adaptabilidad según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, el puntaje mayor se registra en el indicador aprendizaje organizativo con un valor de 20, seguidamente el indicador orientación al cliente posee un valor de 19.67 y por último se tiene al indicador orientación al cambio con un valor de 19.65. Con respecto al coeficiente de variabilidad de los puntajes de los indicadores de la dimensión adaptabilidad, se observa la existencia de homogeneidad en los tres indicadores: orientación al cambio (8.26%); orientación al cliente (13.47%) y aprendizaje organizativo (10.65%).



**Figura 25. Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión adaptabilidad**  
Fuente: Tabla N° 20  
Responsable: Elaboración propia.

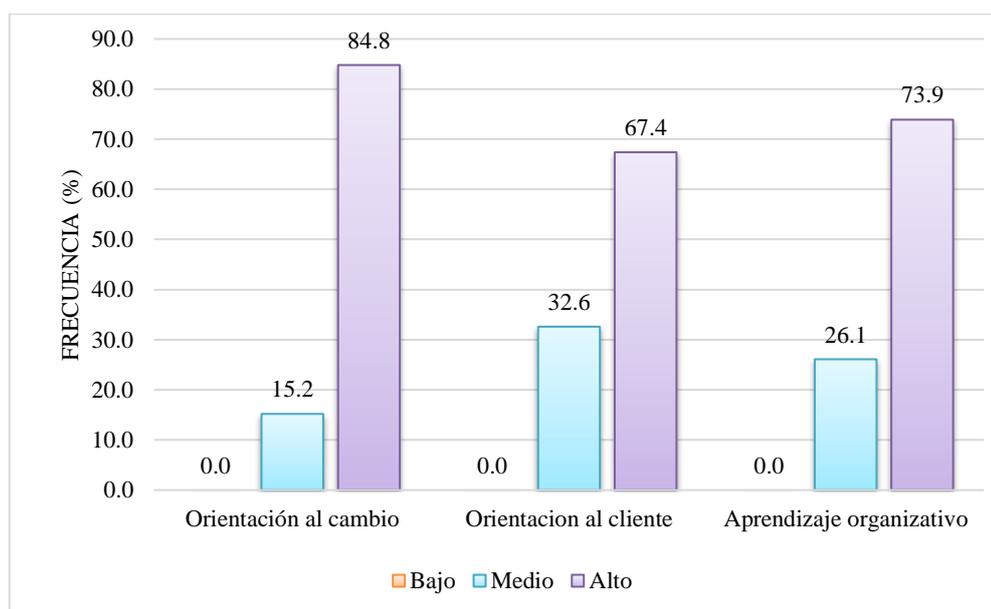
**Tabla N° 21.**

***Niveles de los indicadores de la dimensión adaptabilidad según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.***

Niveles	Indicadores de adaptabilidad					
	Orientación al cambio		Orientación al cliente		Aprendizaje organizativo	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	7	15.2%	15	32.6%	12	26.1%
Alto	39	84.8%	31	67.4%	34	73.9%
Total	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19  
Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 21, de los indicadores de la dimensión adaptabilidad, los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, señalan en un nivel alto con un 84.8% al indicador orientación al cambio, en el indicador orientación al cliente, el 67.4% de los trabajadores la establecen en un nivel alto, pero por otro lado el 32.6% la establecen en un nivel medio y por último al respecto del indicador aprendizaje organizativo el 73.9% de los encuestados la determinan en un nivel alto.



**Figura 26. Niveles de los indicadores de la dimensión adaptabilidad**

Fuente: Tabla N° 21

Responsable: Elaboración propia.

La tabla N° 22 contiene el baremo de los tres indicadores de la dimensión misión

**Tabla N° 22**

**Baremo de los niveles de los indicadores de la dimensión misión**

	INDICADORES			DIMENSION MISION
	Dirección y propósitos estratégicos	Metas y objetivos	Visión	
Nivel Bajo	<5 - 11]	<5 - 11]	<5 - 11]	<15 - 33]
Nivel Medio	<11 - 18]	<11 - 18]	<11 - 18]	<33 - 54]
Nivel Alto	<18 - 25]	<18 - 25]	<18 - 25]	<54 - 75]

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

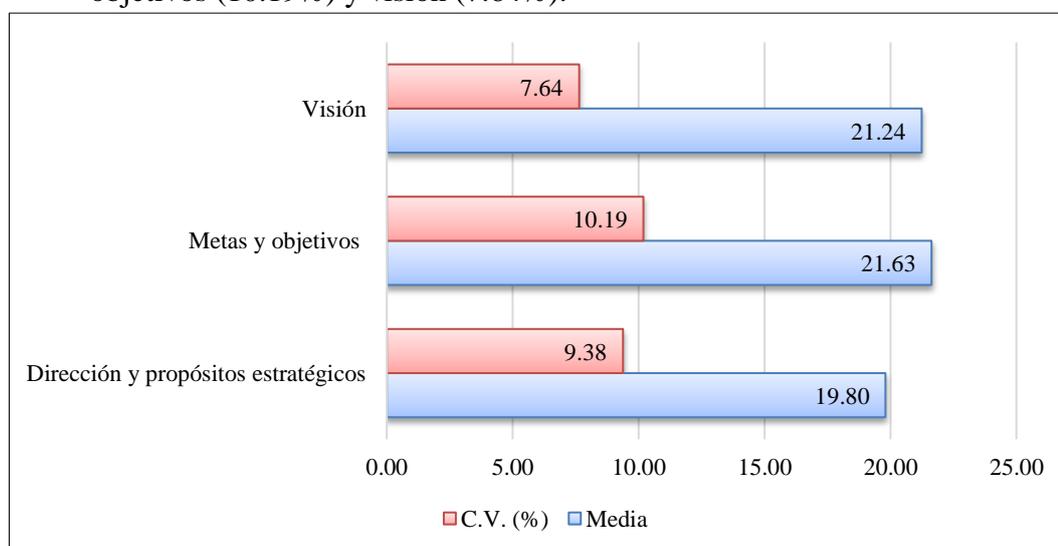
**Tabla N° 23*****Estadísticos de los indicadores de la dimensión misión***

Estadígrafos	Indicadores de misión		
	Dirección y propósitos estratégicos	Metas y objetivos	Visión
Media	19.80	21.63	21.24
Desviación estándar	1.86	2.20	1.62
Coefficiente de variación	9.38%	10.19%	7.64%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 23 se observa los estadígrafos descriptivos de los indicadores de la dimensión misión según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, el puntaje mayor se registra en el indicador metas y objetivos con un valor de 21.63, el indicador misión con un valor de 21.24 y con un menor valor al de los otros indicadores se tiene a dirección y propósitos estratégicos con un valor de 19.80. Con respecto al coeficiente de variabilidad de los puntajes de los indicadores de la dimensión misión, se observa la existencia de homogeneidad en los tres indicadores: dirección y propósitos estratégicos (9.38%), metas y objetivos (10.19%) y visión (7.64%).



**Figura 27. Estadísticos de los puntajes de los indicadores de la dimensión misión**

Fuente: Tabla N° 23

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 24**

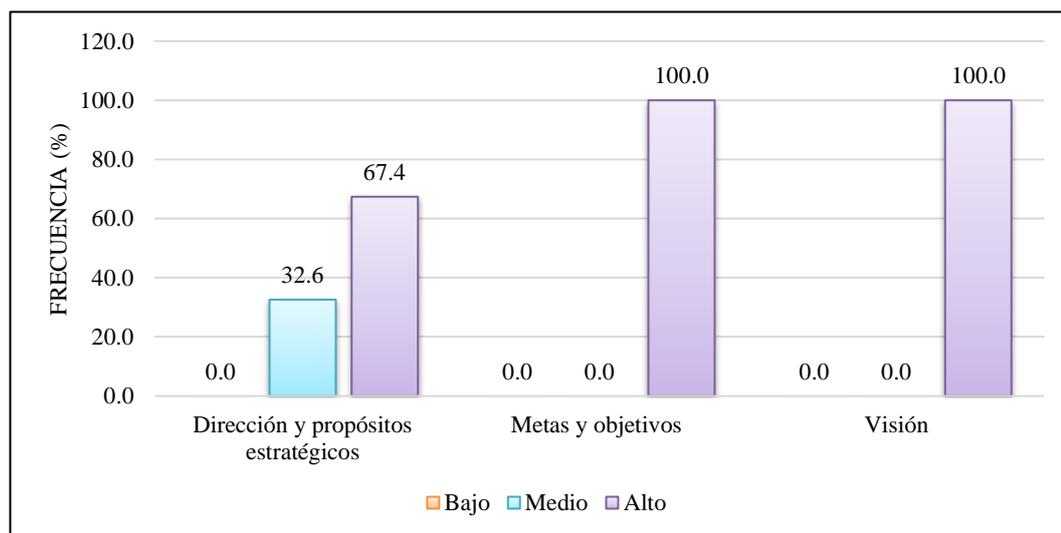
***Niveles de los indicadores de la dimensión misión según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.***

Niveles	Indicadores de misión					
	Dirección y propósitos estratégicos		Metas y objetivos			Visión
	Fi	%	Fi	%	fi	%
Bajo	0	0.0%	0	0%	0	0%
Medio	15	32.6%	0	0%	0	0%
Alto	31	67.4%	46	100%	46	100%
Total	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 24, de los indicadores de la dimensión misión, los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, señalan en un nivel alto con un 100% a dos indicadores los cuales son visión, metas y objetivos; por otro lado, al indicador dirección y propósitos estratégicos el 67.4% de los trabajadores la establecen en un nivel alto, mientras que el 32.6% la establece en un nivel medio.



**Figura 28. Niveles de los indicadores de la dimensión misión**

Fuente: Tabla N° 24

Responsable: Elaboración propia.

La tabla N° 25 contiene el baremo de las cuatro dimensiones de la variable cultura organizacional.

**Tabla N° 25**  
***Baremo de los niveles las dimensiones de la variable cultura organizacional***

	DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL				VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL
	Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad	Misión	
Nivel Bajo	<15 - 33]	<15 - 33]	<15 - 33]	<15 - 33]	<60 -140]
Nivel Medio	<33 - 54]	<33 - 54]	<33 - 54]	<33 - 54]	<140 - 220]
Nivel Alto	<54 - 75]	<54 - 75]	<54 - 75]	<54 - 75]	<220 - 300]

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

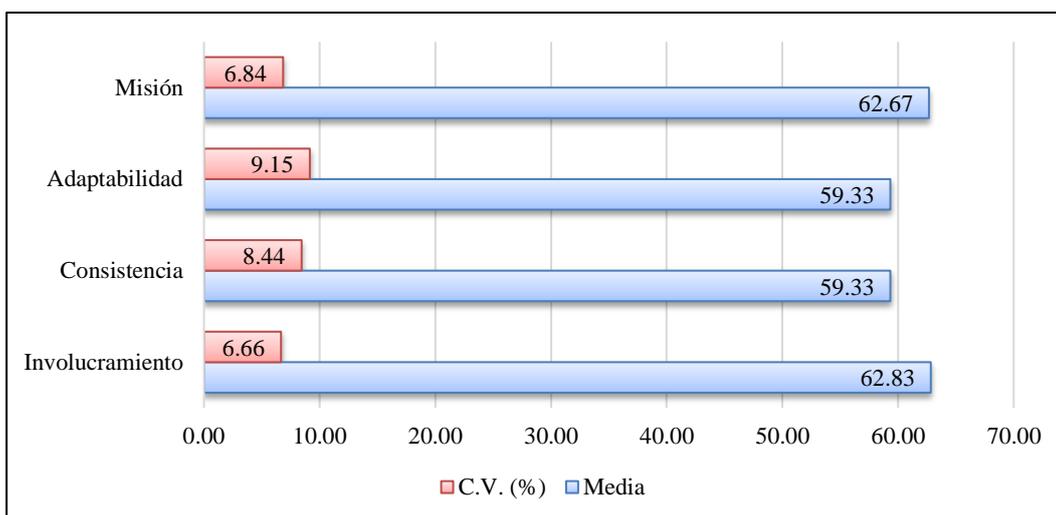
**Tabla N° 26**  
***Estadísticos de las dimensiones de la variable cultura organizacional***

Estadígrafos	Dimensiones de cultura organizacional			
	Involucramiento	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Media	62.83	59.33	59.33	62.67
Desviación estándar	4.19	5.01	5.43	4.28
Coficiente de variación	6.66%	8.44%	9.15%	6.84%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 26 se observa los estadígrafos descriptivos de las dimensiones de la variable cultura organizacional según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, el puntaje mayor se registra en la dimensión involucramiento con un valor de 62.83, seguidamente se tiene a la dimensión misión con una valor de 62.67 y con un menor valor se tiene a las dos dimensiones de adaptabilidad y consistencia con el valor de 59.33 cada uno. Con respecto al coeficiente de variabilidad de los puntajes de los indicadores de la dimensión misión, se observa la existencia de homogenidad en las cuatro dimensiones: involucramiento (6.66%), consistencia (8.44%), adaptabilidad (9.15%) y misión (6.84%).



**Figura 29. Estadísticos de los puntajes de las dimensiones de la variable cultura organizacional**

Fuente: Tabla N° 26

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 27**

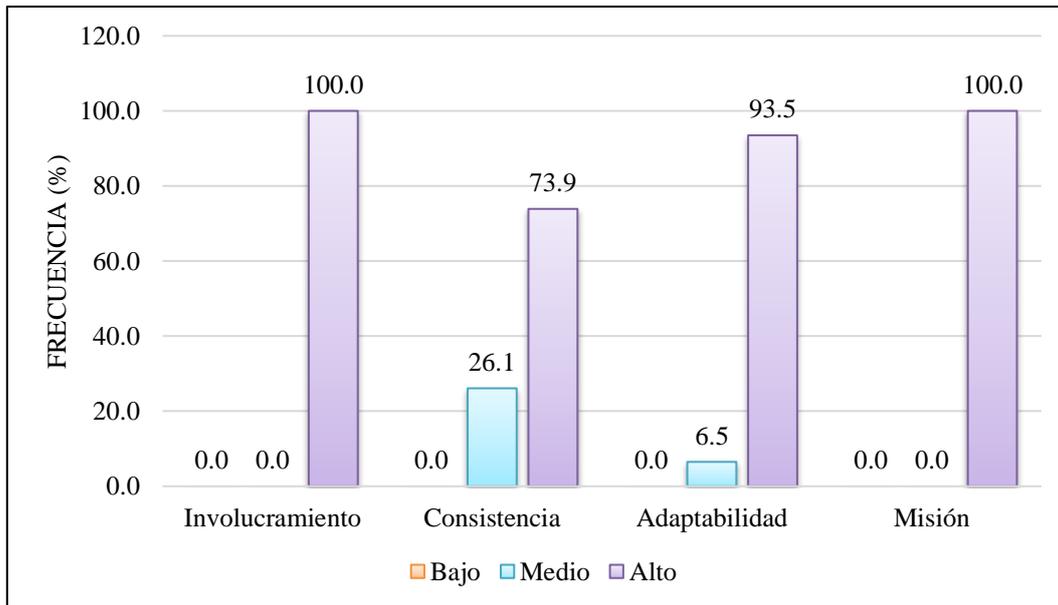
*Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro*

Niveles	Dimensiones de cultura organizacional							
	Involucramiento		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
	Fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%
Medio	0	0.0%	12	26.1%	3	6.5%	0	0%
Alto	46	100.0%	34	73.9%	43	93.5%	46	100%
Total	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 27, de las dimensiones de la variable cultura organizacional, los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, señalan en un nivel alto a las dos dimensiones de misión e involucramiento con un valor de 100%; en la dimensión adaptabilidad el 93.5% de los trabajadores la estipulan en un nivel alto y por último en la dimensión consistencia de acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores esta se establece en un nivel alto con un valor de 73.9%.



**Figura 30. Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional**

Fuente: Tabla N° 27

Responsable: Elaboración propia.

La tabla N° 28 contiene el baremo de la variable cultura organizacional.

**Tabla N° 28**

***Baremo de los niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones***

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL	
Nivel Bajo	<60 -140]
Nivel Medio	<140 - 220]
Nivel Alto	<220 - 300]

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 29**

***Estadísticos de la variable cultura organizacional***

Variable Cultura Organizacional	
Estadígrafos	Valores
Media	244.15
Desviación estándar	16.57
Coefficiente de variación	6.79%
Mínimo	227.00
Máximo	273.00

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

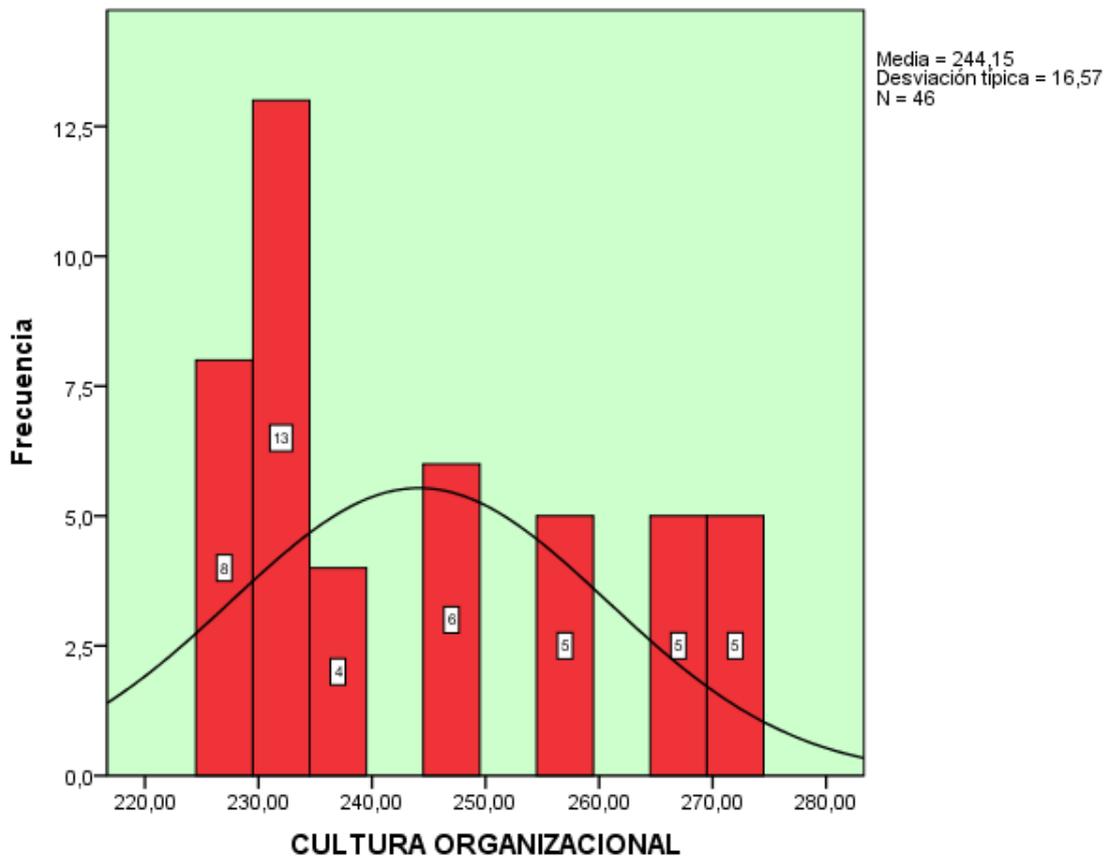
Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 29 se observa que el puntaje promedio total obtenido en la variable cultura organizacional es de 244.15 puntos en una escala cuyo rango es de 60 a 300 puntos, el cual se ubica en un Nivel Alto del recorrido de la

escala, además, se observa que la dispersión de los puntajes es de 16.57 puntos y su correspondiente coeficiente de variabilidad es del 6.79%, lo que nos indica que a nivel de todo el instrumento, los puntajes presentan homogeneidad, debido a que el coeficiente de variabilidad es menor al 33,33%.



**Figura 31. Ubicación del puntaje promedio de la variable cultura organizacional**  
 Responsable: Elaboración propia



**Figura 32. Histograma de los puntajes de la variable cultura organizacional**  
 Fuente: Tabla N° 29  
 Responsable: Elaboración propia

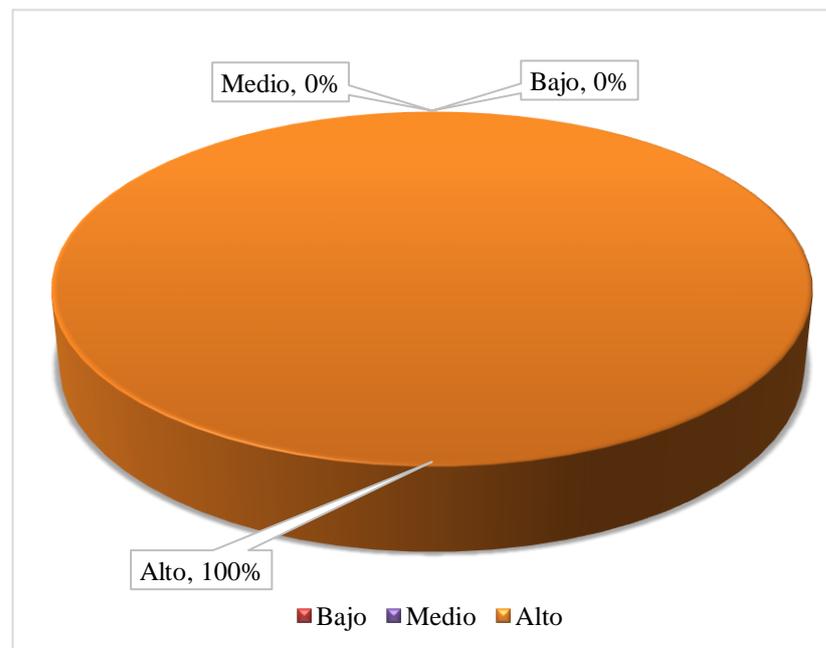
A continuación, se presenta los resultados de la variable cultura organizacional, según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.

**Tabla N° 30**  
**Niveles la variable cultura organizacional según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro**

Niveles	Variable Cultura Organizacional	
	Fi	%
Bajo	0	0.0%
Medio	0	0.0%
Alto	46	100.0%
Total	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19  
 Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 30 se observa de acuerdo a la percepción de los encuestados que el 100% de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, se encuentra en un nivel alto con un 100%.



**Figura 33. Niveles la variable cultura organizacional según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro**

Fuente: Tabla N° 30  
 Responsable: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Descripción de los resultados de la variable desempeño laboral

La tabla N° 31 contiene el baremo de las seis dimensiones de la variable desempeño laboral

**Tabla N° 31**

***Baremo de los niveles las dimensiones de la variable desempeño laboral***

DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL						
	Producción	Calidad	Responsabilidad	Cooperación	Iniciativa	Presentación personal
Nivel Bajo	<1 - 5]	<1 - 5]	<1 - 5]	<1 - 5]	<1 - 5]	<1 - 5]
Nivel Medio	<5 - 10]	<5 - 10]	<5 - 10]	<5 - 10]	<5 - 10]	<5 - 10]
Nivel Alto	<10 - 15]	<10 - 15]	<10 - 15]	<10 - 15]	<10 - 15]	<10 - 15]

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 32**

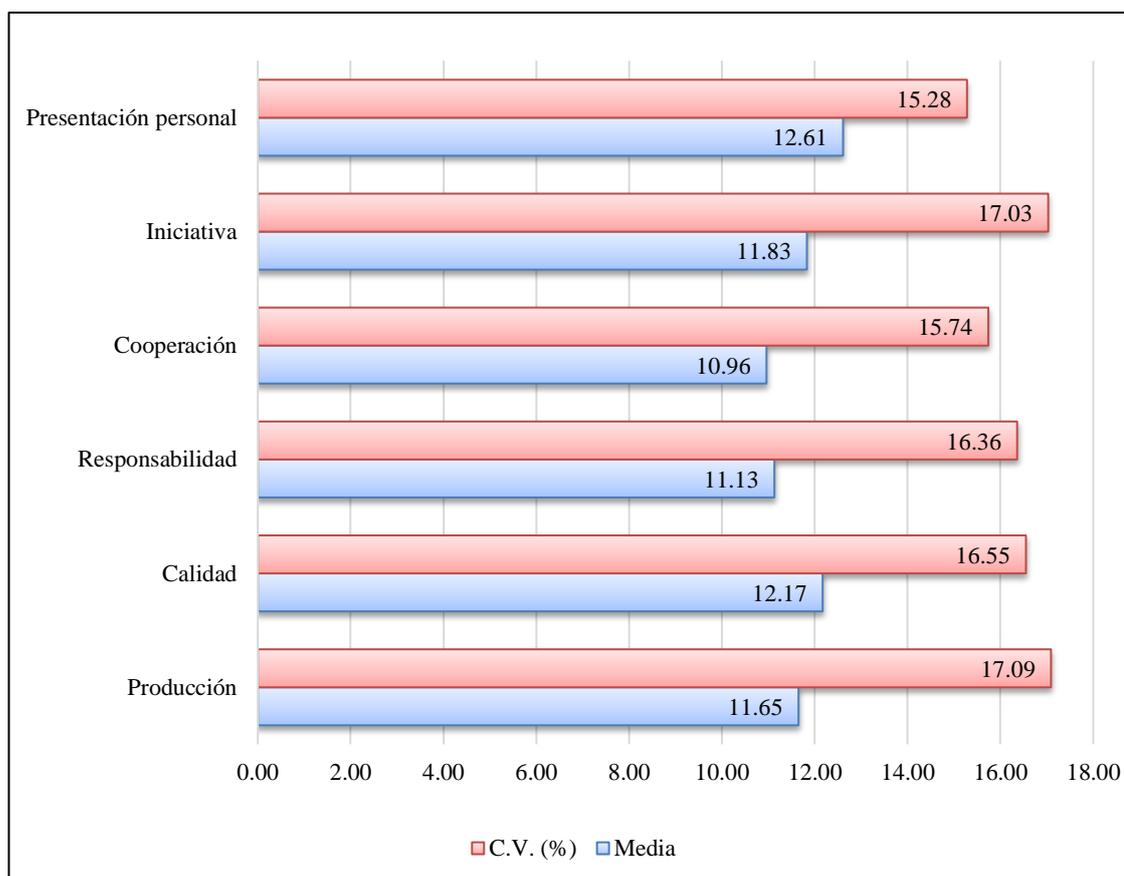
***Estadísticos de las dimensiones de la variable desempeño laboral***

Estadígrafos	Dimensiones de desempeño laboral					
	Producción	Calidad	Responsabilidad	Cooperación	Iniciativa	Presentación personal
Media	11.65	12.17	11.13	10.96	11.83	12.61
Desviación estándar	1.99	2.01	1.82	1.73	2.01	1.93
Coefficiente de variación	17.09%	16.55%	16.36%	15.74%	17.03%	15.28%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 32 se observa los estadígrafos descriptivos de las dimensiones de la variable desempeño laboral según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, el puntaje mayor se registra en la dimensión involucramiento con un valor de 62.83, seguidamente se tiene a la dimensión presentación personal con un valor de 12.61 y con un menor valor se tiene a la dimensión cooperación con un valor de 10.96. Con respecto al coeficiente de variabilidad de los puntajes de las dimensiones de la variable desempeño laboral, se observa la existencia de homogeneidad, ya que los valores son los siguientes: producción (17.09%), calidad (16.55%), responsabilidad (16.36%), cooperación (15.74%), iniciativa (17.03%), y presentación personal (15.28%).



**Figura 34. Estadísticos de los puntajes de las dimensiones del variable desempeño laboral**

Fuente: Tabla N° 32

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 33**

*Niveles de las dimensiones de la variable desempeño laboral según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro*

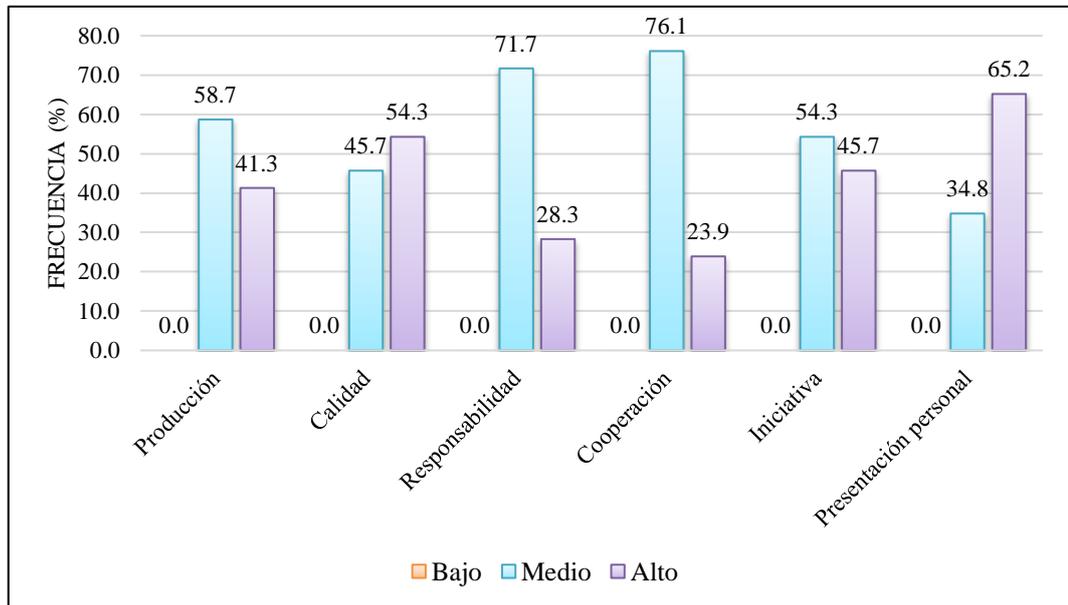
Niveles	Dimensiones de desempeño laboral											
	Producción		Calidad		Responsabilidad		Cooperación		Iniciativa		Presentación personal	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	27	58.7%	21	45.7%	33	71.7%	35	76.1%	25	54.3%	16	34.8%
Alto	19	41.3%	25	54.3%	13	28.3%	11	23.9%	21	45.7%	30	65.2%
Total	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 33, de las dimensiones de la variable desempeño laboral, los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, establecieron a la dimensión producción en un 58.7% en un nivel medio; la dimensión calidad con un valor de 54.3% se establece en un nivel

alto; la dimensión responsabilidad con un valor de 71.7% se establece en un nivel medio; la dimensión cooperación con un valor de 76.1% se establece en un nivel medio; la dimensión iniciativa con una valor de 54.3% se establece en un nivel medio y por último la dimensión presentación personal con un valor de 65.2% se establece en un nivel alto.



**Figura 35. Niveles de las dimensiones de la variable desempeño laboral**

Fuente: Tabla N° 33

Responsable: Elaboración propia.

La tabla N° 34 contiene el baremo de la variable desempeño laboral.

**Tabla N° 34**

***Baremo de los niveles de la variable desempeño laboral***

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL	
Nivel Bajo	<6 - 34]
Nivel Medio	<34 - 62]
Nivel Alto	<62 - 90]

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

**Tabla N° 35**  
***Estadísticos de la variable desempeño laboral***

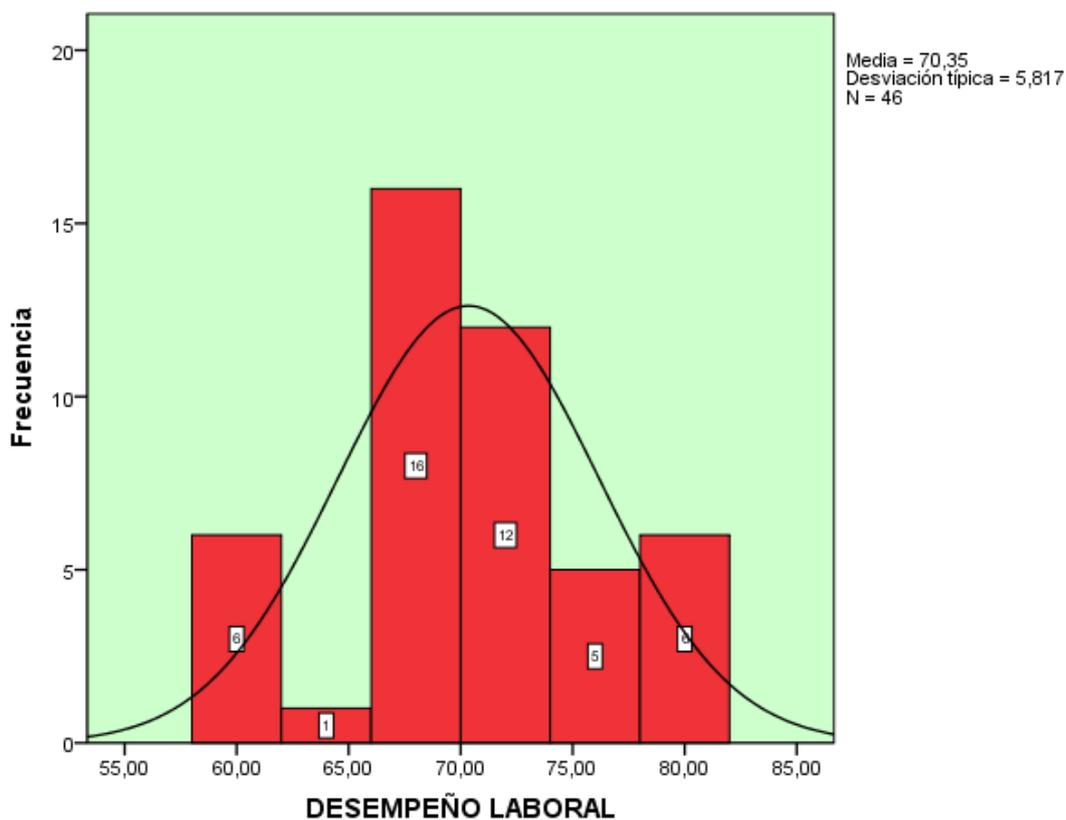
Variable desempeño laboral	
Estadígrafos	Valores
Media	70.35
Desviación estándar	5.82
Coefficiente de variación	8.27%
Mínimo	60.00
Máximo	80.00

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19  
 Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 35 se observa que el puntaje promedio total obtenido en la variable desempeño laboral es de 70.35 puntos en una escala cuyo rango es de 6 a 90 puntos, el cual se ubica en un nivel alto del recorrido de la escala, además, se observa que la dispersión de los puntajes es de 5.82 puntos y su correspondiente coeficiente de variabilidad es del 8.27%, lo que nos indica que a nivel de todo el instrumento, los puntajes presentan homogeneidad, debido a que el coeficiente de variabilidad es menor al 33,33%.



**Figura 36. Ubicación del puntaje promedio de la variable desempeño laboral.**  
 Responsable: Elaboración propia



**Figura 37. Histograma de los puntajes de la variable desempeño laboral**

Fuente: Tabla N° 35

Responsable: Elaboración propia.

A continuación, se presenta los resultados de la variable desempeño laboral, según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro.

**Tabla N° 36**

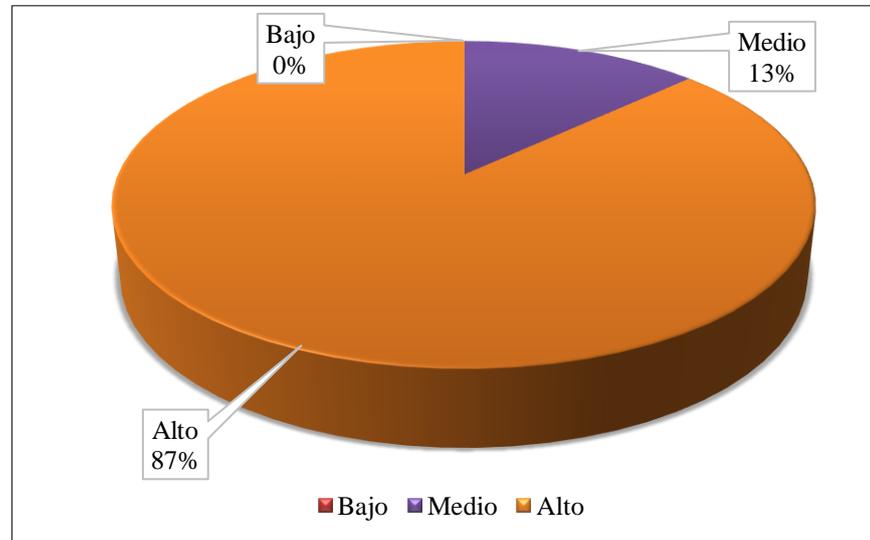
*Niveles de la variable desempeño laboral según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro*

Niveles	Variable desempeño laboral	
	Fi	%
Bajo	0	0.0%
Medio	6	13.0%
Alto	40	87.0%
Total	46	100%

Fuente: Base de datos de la investigadora –SPSS v19

Responsable: Elaboración propia.

En la tabla N° 36 se observa que la variable desempeño laboral en su conjunto, se encuentra en un nivel alto de acuerdo a la percepción de los encuestados del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro con un 87%, mientras que solo el 13% se establece en un nivel medio.



**Figura 38. Niveles la variable desempeño laboral según la percepción de los trabajadores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro**  
Fuente: Tabla N° 36  
Responsable: Elaboración propia.

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

En la hipótesis general se formuló que: La cultura organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. Al respecto para contrastar esta hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

- PASO 1: Definir la hipótesis estadística  $H_0$  y  $H_1$

$$H_0: \rho_s \leq 0$$

$$H_1: \rho_s > 0$$

Donde:

H<sub>0</sub>: La cultura organizacional NO se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

H<sub>1</sub>: La cultura organizacional SI se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

- PASO 2: Establecer la estadística de prueba

Se utiliza la prueba del coeficiente de correlación de rangos por Spearman debido a que se busca medir el grado de relación, las variables de estudio tienen un nivel de medición ordinal y no muestran una distribución normal.

- PASO 3: Definir el nivel de significancia y la zona de rechazo

Con un nivel de significancia de  $\alpha= 0.05$  se establece la regla de decisión: “La H<sub>0</sub> se rechaza si  $r_s > 0.292$ ”.

- PASO 4: Cálculo del estadístico

Se utiliza la prueba  $r_s$  de una cola, teniendo como resultados ( $\rho_s=0.538$ ; p-valor=0.000) como se puede observar en la Tabla N° 37.

**Tabla N° 37**

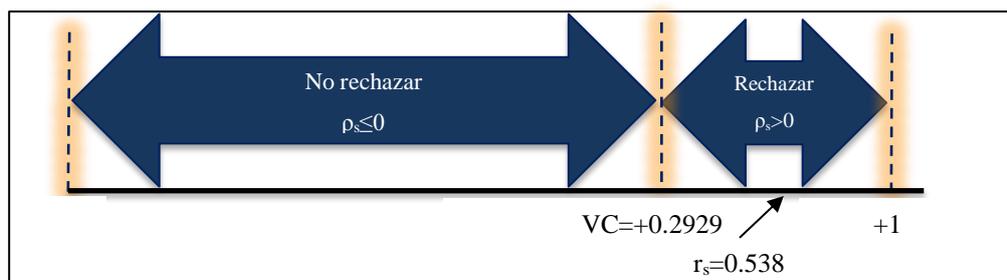
***Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral***

			Cultura organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,538**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	46	46
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,538**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	46	46

Fuente: Elaboración propia

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

En la figura N° 39 se observa la contrastación de la hipótesis general:



**Figura N° 39. Prueba de hipótesis general, estadístico  $r_s$**

Fuente: Elaboración propia

- PASO 5: Decisión estadística

El valor  $r_s=0.538 > 0.292$ , está claramente en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de  $\alpha=0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0: \rho_s \leq 0$ , y se acepta la hipótesis alterna  $H_1: \rho_s > 0$ .

- PASO 6: Conclusión estadística

Con nivel de significación  $\alpha=0.05$  se demuestra que: La cultura organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. La correlación es positiva media como se puede observar en la Tabla N° 38.

**Tabla N° 38**  
**Correlación de la hipótesis general**

Positiva perfecta	+1
Positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Positiva media	+0,50 a +0,74
Positiva débil	+0,25 a +0,49
Positiva muy débil	+0,10 a +0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Negativa muy débil	-0,10 a -0,24
Negativa débil	-0,25 a -0,49
Negativa media	-0,50 a -0,74
Negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Negativa perfecta	-1

Fuente: Oseda (2011).

## 4.2.2. Prueba de hipótesis específicas

**4.2.2.1. Prueba de hipótesis específica N°1.** En la hipótesis específica N°1 se formuló que: El involucramiento se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. Al respecto para contrastar esta hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

- *PASO 1:* Definir la hipótesis estadística  $H_0$  y  $H_1$

$$H_0: \rho_s \leq 0$$

$$H_1: \rho_s > 0$$

Donde:

$H_0$ : El involucramiento NO se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

$H_1$ : El involucramiento SI se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

- *PASO 2:* Establecer la estadística de prueba

Se utiliza la prueba del coeficiente de correlación de rangos por Spearman debido a que se busca medir el grado de relación, las variables de estudio tienen un nivel de medición ordinal y no muestran una distribución normal.

- *PASO 3:* Definir el nivel de significancia y la zona de rechazo

Con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  se establece la regla de decisión: “La  $H_0$  se rechaza si  $r_s > 0.292$ ”.

- PASO 4: Cálculo del estadístico

Se utiliza la prueba  $r_s$  de una cola, teniendo como resultados ( $\rho_s=0.450$ ;  $p\text{-valor}=0.001$ ) como se puede observar en la Tabla N° 39.

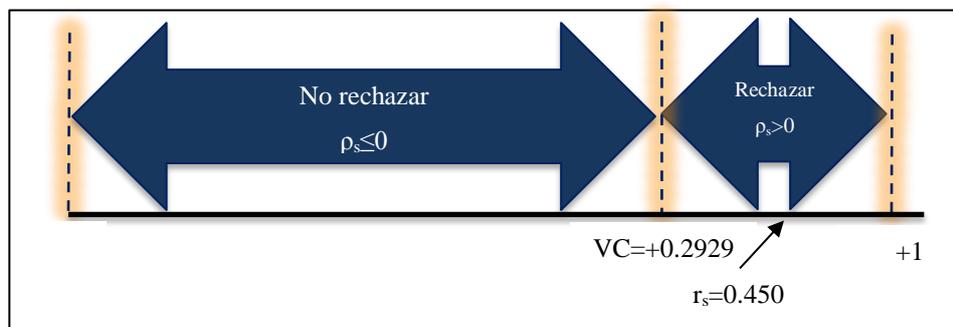
**Tabla N° 39**  
**Correlación entre involucramiento y desempeño laboral**

		Involucramiento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Involucramiento	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (unilateral)	.
		N	46
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,450**
		Sig. (unilateral)	,001
		N	46

Fuente: Elaboración propia

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

En la figura N° 40 se observa la contrastación de la hipótesis específica N° 1:



**Figura N° 40. Prueba de hipótesis específica N° 1, estadístico  $r_s$**

Fuente: Elaboración propia

- PASO 5: Decisión estadística

El valor  $r_s=0.450 > 0.292$ , está claramente en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de  $\alpha=0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0: \rho_s \leq 0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1: \rho_s > 0$ .

- PASO 6: Conclusión estadística

Con nivel de significación  $\alpha=0.05$  se demuestra que: El involucramiento se relaciona de manera directa con el desempeño laboral

del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

La correlación es positiva débil como se puede observar en la Tabla N° 40.

**Tabla N° 40**  
**Correlación de la hipótesis específica N° 1**

Positiva perfecta	+1
Positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Positiva media	+0,50 a +0,74
<b>Positiva débil</b>	<b>+0,25 a +0,49</b>
Positiva muy débil	+0,10 a +0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Negativa muy débil	-0,10 a -0,24
Negativa débil	-0,25 a -0,49
Negativa media	-0,50 a -0,74
Negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Negativa perfecta	-1

Fuente: Oseda (2011).

**4.2.2.2. Prueba de hipótesis específica N°2.** En la hipótesis específica N°2 se formuló que: La consistencia se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. Al respecto para contrastar esta hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

- **PASO 1:** Definir la hipótesis estadística  $H_0$  y  $H_1$

$$H_0: \rho_s \leq 0$$

$$H_1: \rho_s > 0$$

Donde:

$H_0$ : La consistencia NO se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro - 2017.

H<sub>1</sub>: La consistencia SI se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro - 2017.

- PASO 2: Establecer la estadística de prueba

Se utiliza la prueba del coeficiente de correlación de rangos por Spearman debido a que se busca medir el grado de relación, las variables de estudio tienen un nivel de medición ordinal y no muestran una distribución normal.

- PASO 3: Definir el nivel de significancia y la zona de rechazo

Con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  se establece la regla de decisión: “La H<sub>0</sub> se rechaza si  $r_s > 0.292$ ”.

- PASO 4: Cálculo del estadístico

Se utiliza la prueba  $r_s$  de una cola, teniendo como resultados ( $\rho_s = 0.372$ ; p-valor = 0.005) como se puede observar en la Tabla N° 41.

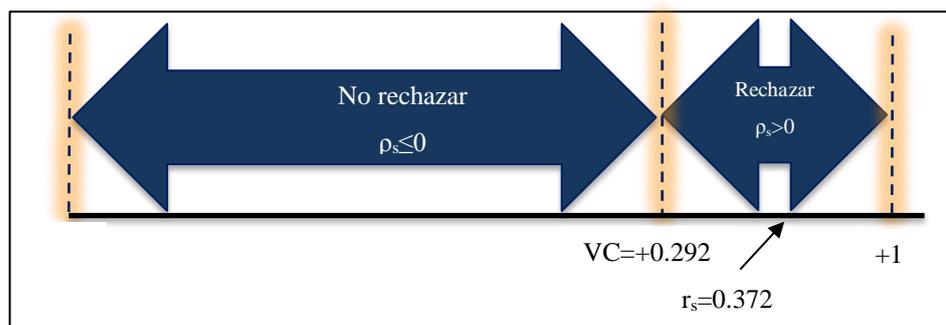
**Tabla N° 41**  
**Correlación entre consistencia y desempeño laboral**

			Consistencia	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Consistencia	Coeficiente de correlación	1,000	,372**
		Sig. (unilateral)	.	,005
		N	46	46
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,372**	1,000
		Sig. (unilateral)	,005	.
		N	46	46

Fuente: Elaboración propia

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

En la figura N° 41 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°2:



**Figura N° 41. Prueba de hipótesis específica N°2, estadístico  $r_s$**   
Fuente: Elaboración propia.

- **PASO 5:** Decisión estadística

El valor  $r_s=0.372 > 0.292$ , está claramente en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de  $\alpha=0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0: \rho_s \leq 0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1: \rho_s > 0$ .

- **PASO 6:** Conclusión estadística

Con nivel de significación  $\alpha=0.05$  se demuestra que: La consistencia se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. La correlación es positiva débil como se puede observar en la Tabla N° 42.

**Tabla N° 42**  
**Correlación de la hipótesis específica N° 2**

Positiva perfecta	+1
Positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Positiva media	+0,50 a +0,74
<b>Positiva débil</b>	<b>+0,25 a +0,49</b>
Positiva muy débil	+0,10 a +0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Negativa muy débil	-0,10 a -0,24
Negativa débil	-0,25 a -0,49
Negativa media	-0,50 a -0,74
Negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Negativa perfecta	-1

Fuente: Oseda (2011).

**4.2.2.3. Prueba de hipótesis específica N°3.** En la hipótesis específica N°3 se formuló que: La adaptabilidad se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. Al respecto para contrastar esta hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

- *PASO 1:* Definir la hipótesis estadística  $H_0$  y  $H_1$

$$H_0: \rho_s \leq 0$$

$$H_1: \rho_s > 0$$

Donde:

$H_0$ : La adaptabilidad NO se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

$H_1$ : La adaptabilidad SI se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro - 2017.

- *PASO 2:* Establecer la estadística de prueba

Se utiliza la prueba del coeficiente de correlación de rangos por Spearman debido a que se busca medir el grado de relación, las variables de estudio tienen un nivel de medición ordinal y no muestran una distribución normal.

- *PASO 3:* Definir el nivel de significancia y la zona de rechazo

Con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$  se establece la regla de decisión: “La  $H_0$  se rechaza si  $r_s > 0.292$ ”.

- PASO 4: Cálculo del estadístico

Se utiliza la prueba  $r_s$  de una cola, teniendo como resultados ( $\rho_s=0.514$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ) como se puede observar en la Tabla N° 43.

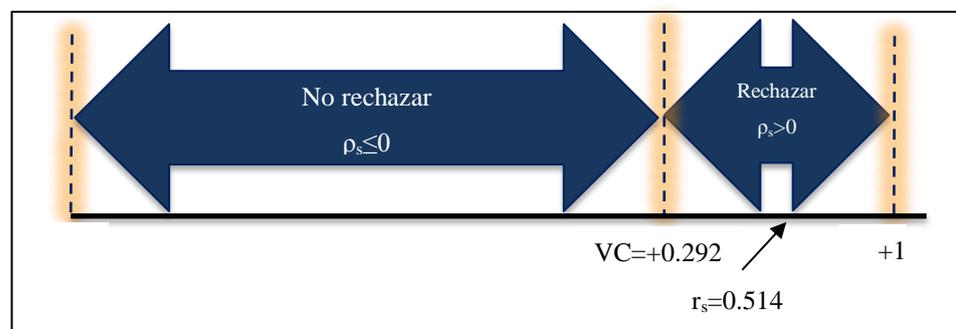
**Tabla N° 43**  
**Correlación entre adaptabilidad y desempeño laboral**

		Adaptabilidad	Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	,514**	
		Sig. (unilateral)	,000	
		N	46	
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,514**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	46	46

Fuente: Elaboración propia.

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

En la figura N° 42 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°3:



**Figura N° 42. Prueba de hipótesis específica N°3, estadístico  $r_s$**

Fuente: Elaboración propia.

- PASO 5: Decisión estadística

El valor  $r_s=0.514 > 0.292$ , está claramente en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de  $\alpha=0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0: \rho_s \leq 0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1: \rho_s > 0$ .

- PASO 6: Conclusión estadística

Con nivel de significación  $\alpha=0.05$  se demuestra que: La adaptabilidad se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

La correlación es positiva media como se puede observar en la Tabla N° 44.

**Tabla N° 44**  
**Correlación de la hipótesis específica N° 3**

Positiva perfecta	+1
Positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Positiva media	+0,50 a +0,74
Positiva débil	+0,25 a +0,49
Positiva muy débil	+0,10 a +0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Negativa muy débil	-0,10 a -0,24
Negativa débil	-0,25 a -0,49
Negativa media	-0,50 a -0,74
Negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Negativa perfecta	-1

Fuente: Oseda (2011).

**4.2.2.4. Prueba de hipótesis específica N° 4.** En la hipótesis específica N°4 se formuló que: La misión se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. Al respecto para contrastar esta hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

- PASO 1: Definir la hipótesis estadística  $H_0$  y  $H_1$

$$H_0: \rho_s \leq 0$$

$$H_1: \rho_s > 0$$

Donde:

$H_0$ : La misión NO se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro - 2017.

$H_1$ : La misión SI se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017.

- PASO 2: Establecer la estadística de prueba

Se utiliza la prueba del coeficiente de correlación de rangos por Spearman debido a que se busca medir el grado de relación, las variables de estudio tienen un nivel de medición ordinal y no muestran una distribución normal.

- PASO 3: Definir el nivel de significancia y la zona de rechazo

Con un nivel de significancia de  $\alpha= 0.05$  se establece la regla de decisión: “La  $H_0$  se rechaza si  $r_s > 0.292$ ”.

- PASO 4: Cálculo del estadístico

Se utiliza la prueba  $r_s$  de una cola, teniendo como resultados ( $\rho_s=0.344$ ; p-valor=0.010) como se puede observar en la Tabla N° 45.

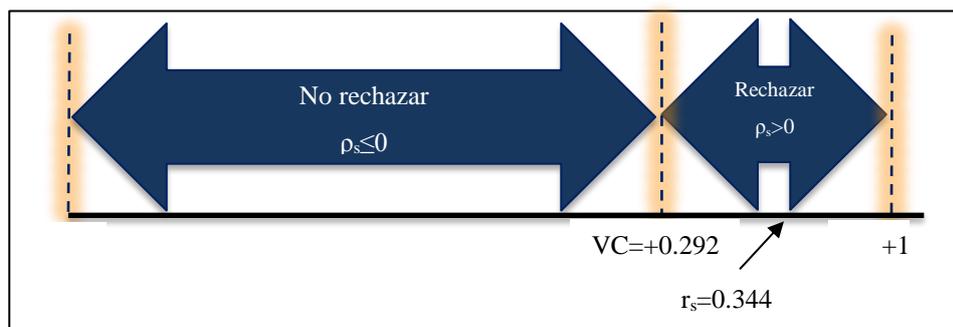
**Tabla N° 45**  
**Correlación entre misión y desempeño laboral**

			Misión	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Misión	Coefficiente de correlación	1,000	,344**
		Sig. (unilateral)	.	,010
		N	46	46
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,344**	1,000
		Sig. (unilateral)	,010	.
		N	46	46

Fuente: Elaboración propia.

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

En la figura N° 43 se observa la contrastación de la hipótesis específica N°4:



**Figura N° 43. Prueba de hipótesis específica N°4, estadístico  $r_s$**

Fuente: Elaboración propia.

- *PASO 5:* Decisión estadística

El valor  $r_s=0.344 > 0.292$ , está claramente en la zona de rechazo. Con un nivel de significancia de  $\alpha=0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0: \rho_s \leq 0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1: \rho_s > 0$ .

- *PASO 6:* Conclusión estadística

Con nivel de significación  $\alpha=0.05$  se demuestra que: La misión se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro -2017. La correlación es positiva débil como se puede observar en la Tabla N° 46.

**Tabla N° 46**  
**Correlación de la hipótesis específica N° 4**

Positiva perfecta	+1
Positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Positiva media	+0,50 a +0,74
<b>Positiva débil</b>	<b>+0,25 a +0,49</b>
Positiva muy débil	+0,10 a +0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Negativa muy débil	-0,10 a -0,24
Negativa débil	-0,25 a -0,49
Negativa media	-0,50 a -0,74
Negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Negativa perfecta	-1

Fuente: Oseda (2011).

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIONES**

La cultura organizacional al igual que el desempeño laboral ocupan dentro de una institución un lugar muy importante; ya que la cultura se entiende como aquellas acciones, comportamientos y valores que realizan los miembros de una organización, influenciados por sus líderes, la antigüedad de la organización, las circunstancias o bien, por las tradiciones de su propio país o región a la cual pertenecen. En este aspecto si no se toma en cuenta, conduce a cualquier líder o responsable al fracaso o en el mejor de los casos a cumplir parcialmente lo que se había propuesto, es por esto que hoy en día es de gran utilidad que todas las organizaciones cuenten con una cultura dirigida a fortalecer y mejorar los procesos de tal manera que al verse influenciadas por factores internos y externos no afecten los resultados del desempeño laboral.

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, es conveniente hacer una comparación con otros estudios y autores para determinar la relación o falta de ésta, asimismo, para orientar acciones institucionales que contribuya a mejorar el desempeño no solo individual sino organizacional.

El objetivo de esta investigación era determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017, de acuerdo a los resultados obtenidos pudo comprobarse que existe relación significativa entre ambas variables, resultado que coincide con varios autores e investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional, entre ellos, Terán y Lorenzo (2011) en su trabajo de investigación titulado "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior", donde concluye que al afectar la cultura organizacional se modifica e incrementa el desempeño laboral y/o la producción con base en un programa de intervención. Es aquí en donde los sistemas organizacionales definen esquemas que les permiten saber qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. Asimismo, Cantillo (2013), en su investigación titulada "Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño", una primera conclusión destaca una relación total entre ambos conceptos, es decir que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional (60 dimensiones) inciden en el desempeño. Un segundo enfoque destaca una relación parcial, quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional y por último se encuentra la investigación realizada por Rousseau (1990) quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntario, la no existencia de relación entre las normas de conducta (dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional). En esta línea, Rivas y Samra (2006), en su tesis titulado "La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.", determinaron distintas conclusiones entre las que destacan que el C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, además, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura existente;

también se determinó que sí existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Según Denison (1990) menciona que la cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. Sin embargo, en cada institución los colaboradores tienen una manera peculiar de percibir y manifestar su cultura, esto es resultado de la calidad del ambiente interno y de los valores que se viven en esta, lo cual condiciona generalmente el grado de satisfacción de los trabajadores. Según Barreto y Bonilla (2011) en su trabajo de investigación titulado “Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional”, haciendo uso del modelo propuesto por Daniel Denison para medir la cultura organizacional, identifican que el índice de desempeño de Ecocapital S.A. E.S.P. percibido por los trabajadores obtuvo un resultado de 3.63, destacándose los aspectos de crecimiento en ventas e ingresos y porcentajes de mercado. El índice de menor promedio correspondió a la satisfacción de los empleados.

Por ello, en la mayoría de estudios recientes se concluye que la cultura organizacional con el desempeño laboral están altamente relacionadas puesto que, una depende de la otra; en contraste, la presente investigación sí coincide con esta aseveración, puesto que en el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017, la cual fue objeto de estudio, la cultura organizacional incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, es preciso tener en cuenta que no se debe descuidar la

importancia de cada uno de estos aspectos, ya que la cohesión que existe entre las personas que forman parte de la institución, junto con un buen clima laboral tiene como resultado una cultura fuerte, cuya influencia es fundamental para el buen funcionamiento de la entidad.

Habiendo comparado los resultados de los investigadores y planteamiento de los teóricos afirmo que la presente investigación constituye un aporte para mejorar el clima laboral a partir de la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que la cultura organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro ( $r_s=0.538$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). Esto se sustenta en que las organizaciones con una cultura organizacional fuerte tienen un mejor desempeño laboral, motivo por el cual, en el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro se debe mejorar la cultura organizacional, ya que por ser un sistema de significados compartidos involucra a todo el personal que labora en esta institución, por lo cual, los trabajadores deben conocer los objetivos institucionales los cuales desarrollarán guiándose por las normas, valores, creencias y principios fundamentales que rigen en esta institución, que les permitan obtener mejoras en su desempeño laboral.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que la dimensión consistencia se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro ( $r_s=0.372$ ;  $p\text{-valor}=0.005$ ). Esto se sustenta en que las organizaciones con una consistencia fuerte tienen un mejor desempeño laboral motivo

por el cual en el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro se debe implantar un sistema de control interiorizado a través de las creencias y valores, ya que las organizaciones que poseen esta característica (consistencia) tienen una cultura distinta y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas.

3. De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que la dimensión involucramiento se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro ( $r_s=0.450$ ;  $p\text{-valor}=0.001$ ). Esto se sustenta en que las organizaciones que facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles, desarrollando una cultura organizacional fuerte permitiendo un mejor desempeño laboral motivo por el cual en el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro debe trabajar mucho las sub-dimensiones que componen la dimensión involucramiento, permitiendo así crear un sistema de control interiorizado que permita mejorar la cultura mediante el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que la dimensión adaptabilidad se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro ( $r_s=0.514$ ;  $p\text{-valor}=0.000$ ). Esto se sustenta en que las organizaciones que responden a los cambios del entorno y satisfagan las nuevas exigencias de los clientes, tiene una cultura organizacional fuerte permitiendo un mejor desempeño laboral, motivo por el cual, en el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro se debe trabajar los aspectos de adaptabilidad, ya que de esta manera se respondería rápidamente a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes e incrementando así las posibilidades de crecimiento y desarrollo del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro. Esto permite que el centro de Salud

pueda mejorar la cultura organizacional, aprendiendo de sus errores y teniendo la capacidad y experiencia en la creación del cambio y mejora.

5. De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que la dimensión misión se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro ( $r_s=0.344$ ;  $p\text{-valor}=0.010$ ). Esto se sustenta en que las organizaciones que tienen determinada una misión, visión, metas y objetivos, permite tener una definición amplia del propósito de la organización, descripción del negocio, metas organizacionales y objetivos estratégicos. Motivo por el cual en el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro se debe trabajar la misión, visión, metas y objetivos dando a conocer claramente cada una de estas sub-dimensiones a los trabajadores, aclarando sus dudas y aportando ideas, este trabajo permitirá tener un sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.

## **RECOMENDACIONES**

Culminada la etapa de investigación, las siguientes recomendaciones son alternativas a seguir con la finalidad que el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, pueda alcanzar mejores resultados en el desempeño laboral:

1. Para mejorar la cultura organizacional del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, los jefes de áreas, el jefe de recursos humanos, juntamente con el director institucional, deben de generar un sistema de control interno, a través de las normas, valores y principios fundamentales que rijan en esta institución, lo cual permita establecer una cultura sólida en el tiempo y por ende mejoras en el desempeño.
2. Para mejorar el involucramiento de todos los trabajadores en las metas y objetivos de la organización, es necesario promover trabajos en equipo, capacitar constantemente a los trabajadores, para así lograr desarrollo de capacidades, asimismo, generar un grato ambiente de trabajo y un proceso de sensibilización, que permita entender a los trabajadores como se mejora el desempeño laboral cuando se trabaja en forma coordinada.
3. Se debe desarrollar capacitaciones en temas de cultura organizacional y desempeño laboral, lo cual permitirá el desarrollo de las capacidades del personal administrativo y

asistencial para estar preparados a los constantes cambios que se producen en el entorno, así como también el fortalecimiento de los líderes para lograr empoderamiento para la correcta toma de decisiones.

4. El Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, debe promover el trabajo en equipo a través de la coordinación entre las diferentes áreas funcionales, con la finalidad de desarrollar las destrezas y trabajo hacia el logro de objetivos institucionales.
5. La Dirección del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, debe reconocer el esfuerzo de los trabajadores, a través de un reconocimiento público, otorgar diplomas, insignias, entre otros, porque esta acción genera un trabajador mucho más productivo y motivado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012) *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta. ed.). Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.
- Barreto, L. M., & Bonilla, M. V. (2011). *Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A.*, Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.
- Berkshire, J.R. y Highland R.W. (1953) “*Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study*”, *Personnel Psychology*, núm. 6, p. 355-378.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación* (3ra. ed.) Pearson Educación, ISBN:978-958-699-128-5 Bogotá, Colombia.
- Cantillo, J.C. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Chang Yui, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

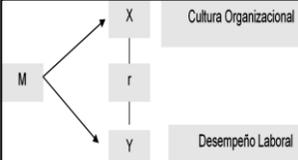
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. ed. McGraw-Hill . México D.F. México. 699 p. ISBN: 9584100378.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Mc Graw-Hill. Colombia. p. 475.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8va ed. McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F. México.
- Davenport (1993) y Saffold (1988) citado en Grover y Kettinger (1998) "*Business process change*". 1° edición. United States of America: Iea Group Publishing. p. 86.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (10ma. Ed.), Mc. Graw-Hill, México D.F, México.
- Denison, D. (s.f.). Recuperado de <http://www.denisonconsulting.com>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Joohn Wiley& Sons, Inc.
- Denison, D. (1996). *¿Cuál es la diferencia entre la cultura organizacional y el clima organizacional? El punto de vista de un nativo en una década de Paradigm Wars publicado en The Academy of Management Review*. Vol. 21, N° 3. DOI:10.2307/258997. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258997>
- Denison, D. (2000). *Diagnosing organizational cultures: A model and method. Working paper. Lausanne: International Institute for Management Development*.
- Denison, D. (June 2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change?. International Institute for Management Development*.
- Denison, D. (2001). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? The international Handbook*, p. 347-372.

- Denison, Haaland & Goelzer (2003) citado en Martínez, M. (2009) Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Universidad de la Sabana, Colombia, p. 173-175.
- Denison, D. & Neale, W. (1996). Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC.
- Etimología de cultura (2018). Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?cultura>
- Fey & Denison (2003). *Cultura Organizacional y eficacia: ¿Puede la teoría americana ser aplicada en Rusia?*, p.38.
- Flanagan, J.C. y R.K. Burns (1955) El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos “The Employee Performance record: A New Appraisal and Development Tool”, *Harvard Business Review*, núm. 5, p. 95-102.
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kortba, L. (2016) Presidente de Denison Consulting, LLC. *Cultura Organizacional y compromiso de los empleados: ¿Cuál es la relación?*. Recuperado de <http://www.denisonculture.com>
- Martínez, M. (2007) “*Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*”. Universidad de la Sabana, Colombia.
- Martínez, N. & Dávila, A. (1998). “*Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas*”. Revista mexicana de investigación educativa. Volumen 3, Número 6, p. 203-219.

- Morocho, A.C. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Quispe & Mariño (2009). *Análisis y fortalecimiento de la cultura organizacional del centro de estudios pre-universitarios de la UNCP*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Rivas, M.A. & Samra, A.J. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.*, Universidad de Oriente, Maturín, Venezuela.
- Stephens Robbins (1996) *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México.
- Soto (2014). *Influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los trabajadores del centro de estudios Pre Universitarios de la Universidad Nacional del Centro del Perú - 2013*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Terán, O.E, & Lorenzo, J. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>
- Wadsworth, Guy W. (s/f). “*Performance Appraisal*”, en Whisler, Thomas L. y Shirley F. Harper (eds.), Nueva York, Rinehart, Holt & Winston.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**
**Matriz de consistencia**
**Título:** “Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD-Valle Mantaro, 2017”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p><b>General:</b> ¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017?</p> <p><b>Específicos:</b> ¿De qué manera se relaciona el involucramiento y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la consistencia y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la adaptabilidad y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017?</p> <p>¿De qué manera se relaciona la misión y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017?</p>	<p><b>General:</b> Determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p><b>Específicos:</b> Determinar la relación del involucramiento y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p>Determinar la relación de la consistencia y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p>Determinar la relación de la adaptabilidad y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p>Determinar la relación de la misión y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p>	<p><b>General:</b> La cultura organizacional se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p><b>Específicas:</b> El involucramiento se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p>La consistencia se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p>La adaptabilidad se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p> <p>La misión se relaciona de manera directa con el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017.</p>	<p><b>VARIABLE ASOCIADA</b> X: Cultura organizacional</p> <p><b>VARIABLE DE SUPERVISIÓN</b> Y: Desempeño laboral</p>	<p>X1: Involucramiento</p> <p>X2: Consistencia</p> <p>X3: Adaptabilidad</p> <p>X4: Misión</p> <p>Y1: Producción →</p> <p>Y2: Calidad →</p> <p>Y3: Responsabilidad →</p> <p>Y4: Cooperación →</p> <p>Y5: Iniciativa →</p> <p>Y6: Presentación personal →</p>	<p>X1.1: Empoderamiento X1.2: Trabajo en equipo X1.3: Desarrollo de capacidades</p> <p>X2.1: Valores centrales X2.2: Acuerdo X2.3: Coordinación e integración</p> <p>X3.1: Orientación al cambio X3.2: Orientación al cliente X3.3: Aprendizaje organizativo</p> <p>X4.1: Dirección y propósitos estratégico X4.2: Metas y objetivos X4.3: Visión</p> <p>Y1.1: Grado de producción Y2.1: Grado de calidad Y3.1: Grado de responsabilidad Y4.1: Grado de cooperación Y5.1: Grado de iniciativa Y6.1: Grado presentación personal</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental, de corte transversal correlacional.</p>  <p><b>Métodos:</b> <b>Método general:</b> Científico <b>Métodos específicos:</b> Deductivo-inductivo Analítico-sintético</p> <p><b>Población-Muestra:</b> <b>Población:</b> 46 colaboradores del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017. <b>Muestra:</b> Censal, 46 colaboradores.</p> <p><b>Técnicas-Instrumentos:</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de cultura organizacional y cuestionario de desempeño laboral.</p> <p><b>Técnicas de procesamiento de datos:</b> Estadística descriptiva y correlación de rangos de Spearman.</p>

Estimado colaborador, se está realizando un trabajo de investigación titulada “Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017”, por lo que para su ejecución se requiere información valiosa que seguro Ud. proporcionará con veracidad. En las siguientes preguntas encontrará temas como desempeño laboral y cultura organizacional, lo cual responderá marcando con una X.

**Desempeño laboral:**

1. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca

2. ¿Su jefe inmediato, valora su trabajo?

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca

3. ¿Se promueve el trabajo en equipo?

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca

**Cultura organizacional:**

1. ¿Me siento identificada con la institución en la que trabajo?

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca

2. ¿Tengo conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de la institución?

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca

3. ¿Estoy comprometido con lograr los objetivos de mi área de trabajo?

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Casi nunca   
Nunca

Gracias por su colaboración.

### Cuestionario de cultura organizacional

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de una investigación cuyo objetivo es determinar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle Mantaro, 2017. La información que nos proporciones se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a las siguientes afirmaciones.

Datos Adicionales:

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo en la organización: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una "X" la opción de su preferencia

EN ESTA ORGANIZACIÓN...		1 Muy en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
1	La mayoría de los trabajadores se involucran activamente en su trabajo.					
2	Las decisiones se toman en el nivel que cuenta con la información más adecuada.					
3	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando lo necesiten.					
4	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.					
5	La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.					
6	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.					
7	Las personas trabajan en equipo.					
8	Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que la jerarquía.					
9	Los equipos son nuestros componentes primarios.					
10	El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.					
11	La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.					
12	La "banca de talento"(capacidad de la gente) está mejorando constantemente.					
13	Se invierte continuamente para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.					
14	Las capacidades de las personas se consideran una fuente importante de ventajas competitivas.					

15	A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.					
16	Los directivos hacen lo que dicen.					
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.					
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas organizacionales.					
19	Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.					
20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
21	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para lograr soluciones gana - gana de beneficio mutuo.					
22	Existe una cultura sólida.					
23	Es fácil obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar.					
24	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.					
25	Existen acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra forma de trabajo es muy consistente y predecible.					
27	Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.					
28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.					
29	El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.					
30	Hay una buena alineación de las metas a través de todos los niveles.					
31	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
32	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el sector salud.					
33	Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.					
34	Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de los colaboradores con frecuencia generan cambios.					
37	Las sugerencias de los colaboradores influyen nuestras decisiones.					

38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los colaboradores.					
39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los colaboradores.					
40	Alentamos el contacto directo entre los colaboradores.					
41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.					
43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.					
44	El aprendizaje es un objeto importante en nuestras labores cotidianas.					
45	Hacemos que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda"(las áreas saben lo que hacen las otras).					
46	Existe una dirección y un propósito a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia hace que otras organizaciones cambien su forma de competir en el sector.					
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49	Existe una clara estrategia para el futuro.					
50	No es clara nuestra dirección estratégica.					
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.					
52	Nuestros directivos fijan metas ambiciosas, pero realistas.					
53	Nuestros directivos comunican oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.					
54	Continuamente hacemos seguimiento a nuestro progreso, frente a las metas establecidas.					
55	Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.					
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.					
57	Nuestros directivos tienen una visión a largo plazo.					
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros trabajadores.					
60	Podemos cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Gracias por su colaboración.

**ANEXO 4**
**Evaluación del desempeño laboral**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL						
Nombre completo:.....						Fecha: .../.../....
Departamento/sección: .....						
- Cada factor se divide en número de grados y de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne solo un grado a cada factor. - Indique en valor de puntos en la columna derecha.						
FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADO					PUNTOS
1. Producción	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúa la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	Producción inadecuada.	Producción apenas aceptable.	Su producción satisface pero no tiene nada de especial.	Mantiene siempre una buena producción.	Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo común.	
1. Calidad	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado.	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.	En general satisface aunque a veces deja que desear.	En general trabaja con cuidado.	Siempre hace bien su trabajo.	Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional.	
5. Responsabilidad	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado, considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	Es imposible contar con sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente.	No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila constantemente.	Puede confiarse en él o ella, si se ejerce una vigilancia normal.	Es dedicado, solo necesita una breve instrucción.	Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.	

6. Cooperación/exactitud	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.	Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de educación.	A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo.	En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo.	Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros.	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.	
7. Sensatez e iniciativa	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Siempre toma decisiones incorrectas.	Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas.	Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales.	Resuelve los problemas permanentemente, con un alto grado de sensatez.	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.	
6. Presentación personal	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, su cabello, su barba, etc.	Negligentemente descuidado.	A veces descuida su apariencia.	Normalmente está bien presentado.	Es cuidadoso en su manera de vestir y cuidado personal.	Es sumamente cuidadoso en su presentación.	
TOTAL DE PUNTOS						

Gracias por su colaboración.

**ANEXO 5**  
**VALIDEZ DE CONTENIDO**

## FICHA DE VALIDACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos	Yves Flores Sarmiento	DNI	30276859
Grado Académico	Mg. Investigación en Educación Superior	Email	
Institución donde labora	Universidad Peruana Los Andes	Telf. / Cel.	999010456
Título de la investigación	Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del centro de atención primaria ES Salco - Valle de Huánuco, 2017.		

### Anexo 2: Cuestionario de Cultura Organizacional

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS DE LOS ITEMS	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1	La mayoría de los trabajadores se involucra activamente en su trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
2	Las decisiones se toman en el nivel que cuenta con la información más adecuada.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
3	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando lo necesiten.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
4	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
5	La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
6	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
7	Las personas trabajan en equipo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
8	Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que la jerarquía.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
9	Los equipos son nuestros componentes primarios.	1. Muy en desacuerdo				X		

		2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
10	El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
11	La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
12	La "banca de talento"(capacidad de la gente) está mejorando constantemente.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
13	Se invierte continuamente para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
14	Las capacidades de las personas se consideran una fuente importante de ventajas competitivas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
15	A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
16	Los directivos hacen lo que dicen.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas organizacionales.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
19	Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
21	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para lograr soluciones gana - gana de beneficio mutuo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
22	Existe una cultura sólida.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo				X		

		3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
23	Es fácil obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
24	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
25	Existen acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
26	Nuestra forma de trabajo es muy consistente y predecible.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
27	Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
29	El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
30	Hay una buena alineación de las metas a través de todos los niveles.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
31	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
32	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el sector salud.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
33	Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
34	Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
35	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral					X	

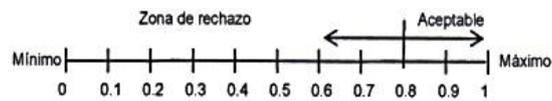
	cambios.	4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
36	Los comentarios y recomendaciones de los colaboradores con frecuencia generan cambios.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
37	Las sugerencias de los colaboradores influyen nuestras decisiones.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo			X			
40	Alentamos el contacto directo entre los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
42	Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo			X			
44	El aprendizaje es un objeto importante en nuestras labores cotidianas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
45	Hacemos que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda"(las áreas saben lo que hacen las otras).	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
46	Existe una dirección y un propósito a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
47	Nuestra estrategia hace que otras organizaciones cambien su forma de competir en el sector.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo					X	

		5. Muy de acuerdo						
49	Existe una clara estrategia para el futuro.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
50	No es clara nuestra dirección estratégica.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
52	Nuestros directivos fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
53	Nuestros directivos comunican oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
54	Continuamente hacemos seguimiento a nuestro progreso, frente a las metas establecidas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
55	Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
57	Nuestros directivos tienen una visión a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	6. Muy en desacuerdo 7. En desacuerdo 8. Neutral 9. De acuerdo 10. Muy de acuerdo				X		
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros trabajadores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
60	Podemos cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		

EVALUACIÓN:

PROCESO DE VALIDACIÓN

$$\text{Ratio de validez} = \frac{\Sigma \text{Valoración}}{\text{Ponderación Máxima}} = \frac{247}{300} = 0.82$$



CONCLUSIONES:

El instrumento es adecuado.

RECOMENDACIONES:

Huancayo, 31 de agosto de 2017


FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 7057 6289

**Anexo 3: Evaluación del desempeño laboral**

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	ITEMS	ALTERNATIVAS DE LOS ITEMS	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	OBSERVACIONES
1	Producción	Evalúa la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	<p>1-2-3 Producción inadecuada</p> <p>4-5-6 Producción apenas aceptable</p> <p>7-8-9 Su producción satisface pero no tiene nada de especial</p> <p>10-11-12 Mantiene siempre una buena producción</p> <p>13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo común.</p>					13	
2	Calidad	Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado.	<p>1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.</p> <p>4-5-6 En general satisface aunque a veces deja que desear.</p> <p>7-8-9 En general trabaja con cuidado.</p> <p>10-11-12 Siempre hace bien su trabajo.</p> <p>13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional.</p>					13	
3	Responsabilidad	Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado, considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	<p>1-2-3 Es imposible contar con sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente.</p> <p>4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila constantemente.</p> <p>7-8-9 Puede confiarse en él o ella, si se ejerce una vigilancia normal.</p> <p>10-11-12 Es dedicado, solo necesita una breve instrucción.</p> <p>13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.</p>					13	
4	Cooperación/ exactitud	Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de						

		<p>compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	<p>educación.</p> <p>4-5-6 A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo.</p> <p>7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo.</p> <p>10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros.</p> <p>13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.</p>						14
5	Sensatez e iniciativa	<p>Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p>	<p>1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas.</p> <p>4-5-6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas.</p> <p>7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales.</p> <p>10-11-12 Resuelve los problemas permanentemente, con un alto grado de sensatez.</p> <p>13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.</p>						13
6	Presentación personal	<p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, su cabello, su barba, etc.</p>	<p>1-2-3 Negligentemente descuidado.</p> <p>4-5-6 A veces descuida su apariencia.</p> <p>7-8-9 Normalmente está bien presentado.</p> <p>10-11-12 Es cuidadoso en su manera de vestir y cuidado personal.</p> <p>13-14-15 Es sumamente cuidadoso en su presentación.</p>						14

EVALUACIÓN:

PROCESO DE VALIDACIÓN

$$\text{Ratio de validez} = \frac{\Sigma \text{Valoración}}{\text{Ponderación Máxima}} = \frac{80}{90} = 0.89$$



CONCLUSIONES:

El instrumento es consistente, pero recomiendo mejorar formato.

RECOMENDACIONES:

Huancayo, 31 de agosto de 2017


FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 8-276239

### FICHA DE VALIDACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos	Flor Guadalupe Castillo Berrios	DNI	20904626
Grado Académico		Email	florc Castillo 62@yahoo.com
Institución donde labora	I.S.T.P "Andrés B. Cáceres Dorregaray"	Telf. / Cel.	964001192
Título de la investigación	Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria Es Salud - Valle del Mantaro, 2013.		

**Anexo 2: Cuestionario de Cultura Organizacional**

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS DE LOS ITEMS	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1	La mayoría de los trabajadores se involucra activamente en su trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
2	Las decisiones se toman en el nivel que cuenta con la información más adecuada.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
3	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando lo necesiten.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
4	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
5	La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
6	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
7	Las personas trabajan en equipo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
8	Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que la jerarquía.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
9	Los equipos son nuestros componentes primarios.	1. Muy en desacuerdo					X	

		2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
10	El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
11	La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
12	La "banca de talento"(capacidad de la gente) está mejorando constantemente.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
13	Se invierte continuamente para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
14	Las capacidades de las personas se consideran una fuente importante de ventajas competitivas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
15	A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
16	Los directivos hacen lo que dicen.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas organizacionales.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
19	Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
21	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para lograr soluciones gana - gana de beneficio mutuo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
22	Existe una cultura sólida.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo					X	

		3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
23	Es fácil obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
24	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
25	Existen acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
26	Nuestra forma de trabajo es muy consistente y predecible.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
27	Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
29	El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
30	Hay una buena alineación de las metas a través de todos los niveles.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
31	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
32	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el sector salud.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
33	Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
34	Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
35	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral					X	

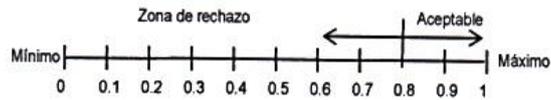
	cambios.	4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
36	Los comentarios y recomendaciones de los colaboradores con frecuencia generan cambios.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
37	Las sugerencias de los colaboradores influyen nuestras decisiones.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
40	Alentamos el contacto directo entre los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
42	Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
44	El aprendizaje es un objeto importante en nuestras labores cotidianas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
45	Hacemos que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda"(las áreas saben lo que hacen las otras).	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
46	Existe una dirección y un propósito a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
47	Nuestra estrategia hace que otras organizaciones cambien su forma de competir en el sector.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo					X	

		5. Muy de acuerdo						
49	Existe una clara estrategia para el futuro.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
50	No es clara nuestra dirección estratégica.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
52	Nuestros directivos fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
53	Nuestros directivos comunican oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
54	Continuamente hacemos seguimiento a nuestro progreso, frente a las metas establecidas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
55	Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
57	Nuestros directivos tienen una visión a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	6. Muy en desacuerdo 7. En desacuerdo 8. Neutral 9. De acuerdo 10. Muy de acuerdo				X		
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros trabajadores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
60	Podemos cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		

EVALUACIÓN:

PROCESO DE VALIDACIÓN

$$\text{Ratio de validez} = \frac{\Sigma \text{Valoración}}{\text{Ponderación Máxima}} = \frac{264}{300} = 0.88$$



CONCLUSIONES:

El instrumento es adecuado, consistente.

RECOMENDACIONES:

Podría mejorar el formato.

Huancayo, 31 de agosto de 2017

  
FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 20404626

**Anexo 3: Evaluación del desempeño laboral**

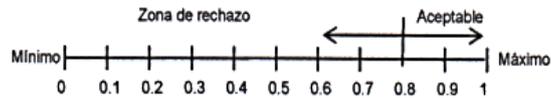
N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	ITEMS	ALTERNATIVAS DE LOS ITEMS	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	OBSERVACIONES
1	Producción	Evalúa la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	<p>1-2-3 Producción inadecuada</p> <p>4-5-6 Producción apenas aceptable</p> <p>7-8-9 Su producción satisface pero no tiene nada de especial</p> <p>10-11-12 Mantiene siempre una buena producción</p> <p>13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo común.</p>					13	
2	Calidad	Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado.	<p>1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.</p> <p>4-5-6 En general satisface aunque a veces deja que desear.</p> <p>7-8-9 En general trabaja con cuidado.</p> <p>10-11-12 Siempre hace bien su trabajo.</p> <p>13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional.</p>					14	
3	Responsabilidad	Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado, considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	<p>1-2-3 Es imposible contar con sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente.</p> <p>4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila constantemente.</p> <p>7-8-9 Puede confiarse en él o ella, si se ejerce una vigilancia normal.</p> <p>10-11-12 Es dedicado, solo necesita una breve instrucción.</p> <p>13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.</p>					14	
4	Cooperación/ exactitud	Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de					15	

		<p>compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	<p>educación.</p> <p>4-5-6 A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo.</p> <p>7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo.</p> <p>10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros.</p> <p>13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.</p>						
5	Sensatez e iniciativa	<p>Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p>	<p>1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas.</p> <p>4-5-6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas.</p> <p>7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales.</p> <p>10-11-12 Resuelve los problemas permanentemente, con un alto grado de sensatez.</p> <p>13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.</p>					14	
6	Presentación personal	<p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, su cabello, su barba, etc.</p>	<p>1-2-3 Negligentemente descuidado.</p> <p>4-5-6 A veces descuida su apariencia.</p> <p>7-8-9 Normalmente está bien presentado.</p> <p>10-11-12 Es cuidadoso en su manera de vestir y cuidado personal.</p> <p>13-14-15 Es sumamente cuidadoso en su presentación.</p>					14	

EVALUACIÓN:

PROCESO DE VALIDACIÓN

$$\text{Ratio de validez} = \frac{\Sigma \text{Valoración}}{\text{Fonderación Máxima}} = \frac{84}{90} = 0.93$$



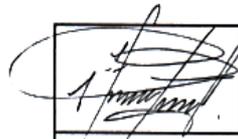
CONCLUSIONES:

El instrumento es aplicable.

RECOMENDACIONES:

Modificar formato del instrumento.

Huancayo, 31 de agosto de 2017

  
FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 20404626

## FICHA DE VALIDACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos	Olga Lidia Sánchez Quispe	DNI	20042623
Grado Académico	Magister en Gerencia Educativa	Email	olguita_hyo@hotmail.com
Institución donde labora	IESTP "Andrés Bello Cáceres Domínguez"	Telf. / Cel.	932177604
Título de la investigación	"Relación de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del Centro de atención primaria EsSalud - Valle del Mantaro - 2017"		

### Anexo 2: Cuestionario de Cultura Organizacional

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS DE LOS ITEMS	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1	La mayoría de los trabajadores se involucra activamente en su trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
2	Las decisiones se toman en el nivel que cuenta con la información más adecuada.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
3	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando lo necesiten.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
4	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
5	La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
6	Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
7	Las personas trabajan en equipo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
8	Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que la jerarquía.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
9	Los equipos son nuestros componentes primarios.	1. Muy en desacuerdo					X	

		2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
10	El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
11	La autoridad se delega para que las personas puedan actuar con autonomía.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
12	La "banca de talento"(capacidad de la gente) está mejorando constantemente.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
13	Se invierte continuamente para mejorar las competencias y habilidades de los trabajadores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
14	Las capacidades de las personas se consideran una fuente importante de ventajas competitivas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
15	A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
16	Los directivos hacen lo que dicen.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas organizacionales.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
19	Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
21	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con dedicación para lograr soluciones gana-gana de beneficio mutuo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						X
22	Existe una cultura sólida.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo						X

		3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
23	Es fácil obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
24	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
25	Existen acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
26	Nuestra forma de trabajo es muy consistente y predecible.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
27	Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
29	El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
30	Hay una buena alineación de las metas a través de todos los niveles.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
31	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
32	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el sector salud.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
33	Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
34	Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
35	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral					X	

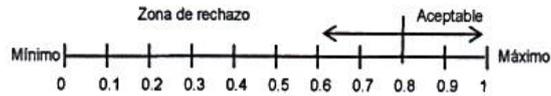
	cambios.	4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo						
36	Los comentarios y recomendaciones de los colaboradores con frecuencia generan cambios.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
37	Las sugerencias de los colaboradores influyen nuestras decisiones.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
40	Alentamos el contacto directo entre los colaboradores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
42	Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
44	El aprendizaje es un objeto importante en nuestras labores cotidianas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
45	Hacemos que "la mano derecha sepa lo que hace la izquierda"(las áreas saben lo que hacen las otras).	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		
46	Existe una dirección y un propósito a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
47	Nuestra estrategia hace que otras organizaciones cambien su forma de competir en el sector.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo					X	

		5. Muy de acuerdo						
49	Existe una clara estrategia para el futuro.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
50	No es clara nuestra dirección estratégica.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
52	Nuestros directivos fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
53	Nuestros directivos comunican oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
54	Continuamente hacemos seguimiento a nuestro progreso, frente a las metas establecidas.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
55	Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
57	Nuestros directivos tienen una visión a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	6. Muy en desacuerdo 7. En desacuerdo 8. Neutral 9. De acuerdo 10. Muy de acuerdo				X		
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros trabajadores.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo					X	
60	Podemos cumplir con las exigencias de corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo				X		

**EVALUACIÓN:**

**PROCESO DE VALIDACIÓN**

$$\text{Ratio de validez} = \frac{\Sigma \text{Valoración}}{\text{Ponderación Máxima}} = \frac{288}{300} = 0.96$$



**CONCLUSIONES:**

Aplicable.  
Mejorar el formato del instrumento.

**RECOMENDACIONES:**

Huancayo, 31 de agosto de 2017

 Mg. Olga L. Sánchez Quispe C.M. 1024042628
FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 20042628

**Anexo 3: Evaluación del desempeño laboral**

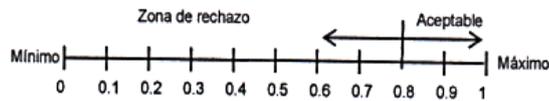
N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	ITEMS	ALTERNATIVAS DE LOS ITEMS	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	OBSERVACIONES
1	Producción	Evalúa la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	<p>1-2-3 Producción inadecuada</p> <p>4-5-6 Producción apenas aceptable</p> <p>7-8-9 Su producción satisface pero no tiene nada de especial</p> <p>10-11-12 Mantiene siempre una buena producción</p> <p>13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo común.</p>					15	
2	Calidad	Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado.	<p>1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.</p> <p>4-5-6 En general satisface aunque a veces deja que desear.</p> <p>7-8-9 En general trabaja con cuidado.</p> <p>10-11-12 Siempre hace bien su trabajo.</p> <p>13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional.</p>					15	
3	Responsabilidad	Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado, considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	<p>1-2-3 Es imposible contar con sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente.</p> <p>4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila constantemente.</p> <p>7-8-9 Puede confiarse en él o ella, si se ejerce una vigilancia normal.</p> <p>10-11-12 Es dedicado, solo necesita una breve instrucción.</p> <p>13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.</p>					14	
4	Cooperación/ exactitud	Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente muestra falta de					14	

		<p>compañeros, la manera como acata órdenes.</p> <p>educación.</p> <p>4-5-6 A veces es difícil de tratar, carece de entusiasmo.</p> <p>7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo.</p> <p>10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros.</p> <p>13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.</p>					
5	Sensatez e iniciativa	<p>Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.</p>	<p>1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas.</p> <p>4-5-6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas.</p> <p>7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales.</p> <p>10-11-12 Resuelve los problemas permanentemente, con un alto grado de sensatez.</p> <p>13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.</p>				15
6	Presentación personal	<p>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, su cabello, su barba, etc.</p>	<p>1-2-3 Negligentemente descuidado.</p> <p>4-5-6 A veces descuida su apariencia.</p> <p>7-8-9 Normalmente está bien presentado.</p> <p>10-11-12 Es cuidadoso en su manera de vestir y cuidado personal.</p> <p>13-14-15 Es sumamente cuidadoso en su presentación.</p>				14

EVALUACIÓN:

PROCESO DE VALIDACIÓN

$$\text{Ratio de validez} = \frac{\Sigma \text{Valoración}}{\text{Ponderación Máxima}} = \frac{87}{90} = 0.97$$



CONCLUSIONES:

Aplicable.  
Mejorar el formato del instrumento.

RECOMENDACIONES:

Huancayo, 31 de agosto de 2017

 Mg. Olga L. Sánchez Quispe C.M. 1020042628
FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 20042628

**ANEXO 6**  
**FOTOGRAFÍAS**



**Figura 44. Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle del Mantaro.**  
Responsable: Elaboración propia.

La imagen muestra el Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle del Mantaro, lugar donde se aplicó la presente investigación titulada “Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral del Centro de atención primaria III ESSALUD- Valle Mantaro, 2017”.



**Figura 45. Personal asistencial del Centro de atención primaria III ESSALUD – Valle Mantaro desarrollando las encuestas.**  
Responsable: Elaboración propia.

Ejecutando la encuesta al personal asistencial del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle del Mantaro, 2017.



**Figura 46. Personal administrativo del Centro de atención primaria III ESSALUD – Valle Mantaro desarrollando las encuestas.**  
Responsable: Elaboración propia.

Ejecutando la encuesta al personal administrativo del Centro de atención primaria III  
ESSALUD - Valle del Mantaro, 2017.



**Figura 47. Personal de enfermería del Centro de atención primaria III ESSALUD – Valle Mantaro desarrollando las encuestas.**

Responsable: Elaboración propia.

Personal de enfermería del Centro de atención primaria III ESSALUD - Valle del Mantaro, 2017 desarrollando la encuesta.