



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO CONTRATADO MODALIDAD CONTRATO  
ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS DEL HOSPITAL REGIONAL  
DEL CUSCO, PERIODO 2023**

---

**Línea de investigación:** Comportamiento y desarrollo organizacional

**Presentado por:**

Bach. Windert Aldair Chambi Huillca

Código Orcid: 0009-0001-0365-3221

**Para optar el título profesional de  
Licenciado En Administración**

**Asesora:**

Mgt. Ángela Cornejo Rojas

Código Orcid: 0000-0002-1321-9250

**Cusco – Perú**

**2023**



### METADATOS

<b>Datos del Autor</b>	
Nombres y apellidos	Windert Aldair Chami Huillca
Número de documento de identidad	72213470
URL de Orcid	0009-0001-0365-3221
<b>Datos del Asesor</b>	
Nombres y apellidos	Mgt. Angela Cornejo Rojas
Número de documento de identidad	41922103
URL de Orcid	0000-0002-1321-9250
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado (jurado 1)</b>	
Nombres y apellidos	Dr. Hernando Gonzales Abrill
Número de documento de identidad	24002873
<b>Jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Mgt. Eddy Vizcarra Mejía
Número de documento de identidad	23942440
<b>Jurado 3</b>	
Nombres y apellidos	Dra. Elena Soto Escobedo
Número de documento de identidad	0009-0005-9746-7719
<b>Jurado 4</b>	
Nombres y apellidos	Mgt. Iván Bustamante Paricoto
Número de documento de identidad	0000-0003-3922-8726
<b>Datos de la investigación</b>	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Comportamiento y desarrollo organizacional



CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO  
CONTRATADO MODALIDAD  
CONTRATO ADMINISTRATIVO  
DE SERVICIOS DEL HOSPITAL  
REGIONAL DEL CUSCO,  
PERIODO 2023

**Submission date:** 21-Sep-2023 13:23PM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2172779796

**File name:** ecto\_de\_Tesis\_Windert\_Aldair\_Chambi\_Huillca\_-\_2023\_turnitin.docx (385.84K)

**Word count:** 18564

**Character count:** 107852

by Windert Aldair Chambi Huillca



---

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**PROYECTO DE TESIS**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO CONTRATADO MODALIDAD CONTRATO**  
**ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS DEL HOSPITAL REGIONAL**  
**DEL CUSCO, PERIODO 2023**

Proyecto de tesis presentado para optar al título  
profesional de licenciado en administración de la  
Escuela Profesional de Administración

Presentado por:

Bach. Windert Aldair Chambi Huilca

Asesora:

Mg. Ángela Cornejo Rojas

Cusco - Perú

2023



CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO CONTRATADO MODALIDAD CONTRATO  
ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS DEL HOSPITAL REGIONAL  
DEL CUSCO, PERIODO 2023

*Anayela Estrella Rojas*

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Internet Source	14%
2	<a href="https://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Internet Source	1%
3	<a href="https://transparencia.unitru.edu.pe">transparencia.unitru.edu.pe</a> Internet Source	1%
4	<a href="https://especializada.unsaac.edu.pe">especializada.unsaac.edu.pe</a> Internet Source	<1%
5	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1%
6	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Student Paper	<1%
7	<a href="https://rraae.cedia.edu.ec">rraae.cedia.edu.ec</a> Internet Source	<1%
8	<a href="https://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Internet Source	<1%



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Windert Aldair Chambi Huillca  
 Assignment title: CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRAT...  
 Submission title: CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRAT...  
 File name: ecto\_de\_Tesis\_Windert\_Aldair\_Chambi\_Huillca\_-\_2023\_turniti...  
 File size: 385.84K  
 Page count: 76  
 Word count: 18,564  
 Character count: 107,852  
 Submission date: 21-Sep-2023 12:33PM (UTC-0500)  
 Submission ID: 2172779796



*Ángel Lindo Polja*



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.**

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, pongo a su disposición el trabajo de investigación intitulado: “CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO MODALIDAD CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS DEL HOSPITAL REGIONAL DEL CUSCO, PERIODO 2023”, el mismo que es materia de investigación el impacto de la pandemia encontradas en el hospital Regional del Cusco, las cuales están vinculada directamente a la cultura organizacional.

Bach. Windert Aldair Chambi Huillca.



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Andina del Cusco por acogerme en su casa durante 5 años de estudio a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables por abrirme sus puertas y colaborar en todo momento con nosotros para llevar a cabo el trabajo de investigación.

Con una gratitud hacia los directores y docentes de mi Escuela Profesional de Administración, quienes día a día demuestran ejemplo de trabajo, quienes muy serviciales tuvieron que sobrellevar las interrogantes sugeridas a lo largo de la tesis.

Con un afecto efusivo a un gran maestro y erudito Willy Silva Victoria por su gran disposición en sus conocimientos y enseñanzas fueron de gran valor.

Bach. Windert Aldair Chambi Huillca.





## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a la Virgen María por darme la oportunidad de vivir y iluminar mi trayectoria como persona, a mi Madre Augusta Huillca Gamboa y a Mi Padre Wilbert Esteban Chambi Victoria por darme la vida, por su amor incondicional, por su cariño que alimenta el alma, ustedes son mi mayor tesoro y estaré muy eternamente agradecido.

Por encima de la vorágine versianica de la vida, tributo con el presente, de la partida de mi Abuela Materna Raquel Q.E.P.D, quien me crio, consintió y me cuido durante mis primeros años de vida por eso mi amor es eterno con ella y a mis hermanos que laten junto a mi ser: Jonny Jimmy y Wilhem Edinho por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

Bach. Windert Aldair Chambi Huillca.



METADATOS .....	ii
INFORME DE SIMILITUD .....	iii
PRESENTACIÓN.....	vii
AGRADECIMIENTOS .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
INDICE DE TABLAS .....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación de la Investigación.....	6
1.4.1. Relevancia social .....	6
1.4.2. Implicaciones prácticas.....	6
1.4.3. Valor teórico .....	6
1.4.4. Utilidad metodológica .....	6
1.4.5. Factibilidad .....	7
1.5. Delimitación de la Investigación.....	7
1.5.1. Temporal.....	7
1.5.2. Espacial.....	7



1.5.3. Conceptual .....7

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación .....	8
2.1.1. Internacionales.....	8
2.1.2. Nacionales .....	9
2.1.3. Locales.....	12
2.2. Bases Legales .....	14
2.3. Bases Teóricas.....	14
2.3.1. Cultura organizacional.....	14
2.3.2. Niveles de la Cultura Organizacional .....	15
2.3.3. Clases de la Cultura Organizacional.....	16
2.3.4. Características de la Cultura Organizacional.....	17
2.3.5. Características de la cultura organizacional según aspectos estratégicos.....	19
2.3.6. Tipos de Cultura Organizacional.....	20
2.3.7. Dimensiones de la cultura organizacional .....	21
2.4. Marco Conceptual .....	27
2.4.1. Adaptabilidad.....	27
2.4.2. Consistencia con valores organizacionales.....	28
2.4.3. Cultura .....	28
2.4.4. Desarrollo de capacidades .....	28
2.4.5. Dirección estratégica .....	28
2.4.6. Liderazgo .....	28
2.4.7. Participación .....	29
2.4.8. Valores organizacionales.....	29
2.5. Variable de estudio .....	29
2.5.1. La Cultura Organizacional.....	29
2.5.2. Conceptualización.....	30
2.5.3. Operacionalización de la variable.....	31



**CAPÍTULO III**  
**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque de la investigación.....	32
3.2. Alcance del estudio.....	32
3.3. Diseño de la investigación.....	32
3.4. Población y muestra .....	32
3.4.1. Población .....	32
3.4.2. Muestra .....	33
3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos .....	33
3.5.1. Técnicas .....	33
3.5.2. Instrumento .....	33
3.6. Procesamiento de datos .....	34

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	35
4.1.1. Presentación del instrumento.....	35
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado .....	36
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Cultura organizacional.....	37
4.2.1 Participación.....	37
4.2.2 Consistencia.....	43
4.2.3 Adaptabilidad .....	48
4.2.4 Misión.....	53
4.3. Resultado de la variable cultura organizacional.....	59
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional	

60

**5 CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....63**

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes.....	63
--	----



5.2	Descripción de las limitaciones del estudio.....	64
5.3	Comparación crítica con la literatura existente .....	67
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>
	<b>Anexo 1 Matriz De Operacionalización de variables.....</b>	<b>78</b>
	<b>Anexo 2 Matriz De Consistencia de variables .....</b>	<b>79</b>
	<b>Anexo 3 Matriz de instrumento para la recolección de datos.....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexo 4 Instrumento de recolección de datos .....</b>	<b>81</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Conceptualización de la Variable</i> .....	30
<b>Tabla 2</b> <i>Operacionalización de la Variable</i> .....	31
<b>Tabla 3</b> <i>Población de Estudio</i> .....	33
<b>Tabla 4</b> <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	35
<b>Tabla 5</b> <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> .....	36
<b>Tabla 6</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	37
<b>Tabla 7</b> <i>Indicadores de la dimensión participación</i> .....	38
<b>Tabla 8</b> <i>Participación</i> .....	40
<b>Tabla 9</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Participación</i> 41	
<b>Tabla 10</b> <i>Indicadores de la dimensión consistencia</i> .....	43
<b>Tabla 11</b> <i>Consistencia</i> .....	45
<b>Tabla 12</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Consistencia</i> 47	
<b>Tabla 13</b> <i>Indicadores de la dimensión adaptabilidad</i> .....	48
<b>Tabla 14</b> <i>Adaptabilidad</i> .....	50
<b>Tabla 15</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Adaptabilidad</i> 52	
<b>Tabla 16</b> <i>Indicadores de la dimensión misión</i> .....	54
<b>Tabla 17</b> <i>Misión</i> .....	56
<b>Tabla 18</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Misión</i> .....	57
<b>Tabla 19</b> <i>Cultura organizacional</i> .....	59
<b>Tabla 20</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional</i> .....	60



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Modelo de Cultura Organizacional de Denison</i> .....	26
<b>Figura 2</b> <i>Indicadores de la dimensión participación</i> .....	38
<b>Figura 3</b> <i>Participación</i> .....	40
<b>Figura 4</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Participación</i>	42
<b>Figura 5</b> <i>Indicadores de la dimensión consistencia</i> .....	44
<b>Figura 6</b> <i>Consistencia</i> .....	46
<b>Figura 7</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Consistencia</i>	47
<b>Figura 8</b> <i>Indicadores de la dimensión adaptabilidad</i> .....	49
<b>Figura 9</b> <i>Adaptabilidad</i> .....	51
<b>Figura 10</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Adaptabilidad</i> .....	52
<b>Figura 11</b> <i>Indicadores de la dimensión misión</i> .....	54
<b>Figura 12</b> <i>Misión</i> .....	56
<b>Figura 13</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Misión</i> .....	58
<b>Figura 14</b> <i>Cultura organizacional</i> .....	59
<b>Figura 15</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional</i> .....	61



## RESUMEN

La tesis intitulada **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO MODALIDAD CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS DEL HOSPITAL REGIONAL DEL CUSCO, PERIODO 2023”**, en el presente trabajo tiene como objetivo describir la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco periodo 2023, siendo una investigación descriptiva con diseño no experimental y con un enfoque cuantitativo. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento será un cuestionario basado en la estructura de cultura organizacional de Denison, la población está constituida por 90 trabajadores del personal administrativo del Hospital Regional del Cusco y la muestra es de 30 trabajadores que son conformadas por la modalidad del Contrato Administrativo de Servicios (CAS). La conclusión principal fue que la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco durante el periodo 2023, es considerada poco adecuada con un promedio de 2.50, esto indica que la cultura organizacional en general no se encuentra en un nivel óptimo en términos de su alineación con los valores, normas y objetivos de la organización.

**Palabras Claves:** Cultura Organizacional, Compromiso, Consistencia De Valores, Adaptabilidad al Contexto y Misión





## ABSTRACT

The thesis entitled "**ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ADMINISTRATIVE STAFF HIRED MODALITY ADMINISTRATIVE CONTRACT OF SERVICES OF THE REGIONAL HOSPITAL OF CUSCO, PERIOD 2023**", the present work aims to describe the organizational culture of the administrative staff hired in the modality Administrative Service Contract in the Regional Hospital of Cusco period 2023, being descriptive research with non-experimental design and with a quantitative approach. The technique that will be used will be the survey and the instrument will be a questionnaire based on the structure of Denison's organizational culture, the population is made up of 90 workers of the administrative staff of the Regional Hospital of Cusco and the sample is of 30 workers who are made up of the modality of the Administrative Service Contract (CAS). The main conclusion was that the organizational culture of the administrative staff hired in the Administrative Service Contract modality at the Regional Hospital of Cusco during the period 2023, is considered inadequate with an average of 2.50, this indicates that the organizational culture in general is not at an optimal level in terms of its alignment with values, Standards and objectives of the organization.

**Keywords:** Organizational Culture, Commitment, Consistency of Values, Adaptability to Context and Mission



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN:

### 1.1. Planteamiento del problema

A nivel internacional, la cultura organizacional juega un papel importante en todas las instituciones del mundo, según Organización Panamericana de Salud (2021) la calidad de Cultura Organizacional que se desarrolle en instituciones públicas y privadas de diferentes medios se puede determinar las necesidades de mejora a proponer, en ese sentido las instituciones de salud pública y privada experimentaron cambios muy importantes en la carga laboral, estos cambios se manifiestan a nivel mundial, al respecto la Organización Panamericana de Salud (2021) muestra cifras preocupantes sobre los cambios generados en las instituciones públicas y privadas de la salud a consecuencia de la coyuntura mundial según una encuesta virtual en la que participaron 158 países, la carga laboral es el tema más controversial, puesto que el 64% de los países interrumpió sus servicios de manera parcial enfocándose en resolver los problemas generados por la coyuntura por lo que actualmente existe la necesidad de la reincorporación de la oferta de salud a pacientes con enfermedades no transmisibles, lo que significa un incremento en la carga laboral para médicos, enfermeros y personal administrativo, cabe resaltar que este informe muestra la problemática en los 54 países incluidos en la organización incluyendo a 104 países más mediante encuestas.

Según el informe de Achau & Condori (2021) en América Latina el contexto es más grave, el 89% del personal de salud fue reasignado para tratar la pandemia por lo que solo restó 11% de capacidad de atención a enfermedades no transmisibles, lo que hoy en día, requiere de un esfuerzo mayor para cubrir las complicaciones generadas tanto para el personal de salud como administrativo. El personal reasignado se desarrolló de distintas formas en cada ámbito según la capacidad de adaptación que se contaba en la institución, esto significó un desafío importante para todo el personal, donde se puso a prueba la capacidad de adaptabilidad como factor trascendental de la cultura organizacional. Actualmente



el personal administrativo reasignado vuelve a sus funciones, pero con una carga laboral mayor, siendo necesario cubrir la demanda no atendida en periodos anteriores. Cabe resaltar que los párrafos anteriores se refieren a la problemática a nivel internacional, considerando la perspectiva global de la Organización Panamericana de Salud.

En el contexto nacional la cultura organizacional sigue siendo imprescindible en el ámbito laboral de cada trabajador. La cultura organizacional está estrechamente ligada con el desempeño laboral de los colaboradores en una institución, la definición clara de los procedimientos y las normativas, así como la comunicación y liderazgo que se presentan pueden impulsar o limitar la productividad y el bienestar de los trabajadores. Durante la coyuntura sanitaria más reciente, las repercusiones de los problemas relacionados generaron un ambiente complicado, especialmente en el sector salud. Carranza, Mamani, Quinteros & Farfán (2021) demuestra como el incremento en la carga laboral puede llegar a representar el 33.9% de las razones del malestar psicológico en los trabajadores de una institución de salud del Perú, por lo cual es importante mantener una cultura organizacional óptima que fomente un buen ambiente laboral.

Así mismo, Carranza et al. (2021) manifiesta como una buena gestión estratégica puede suponer un factor relevante para afrontar los cambios en una organización, poniendo como ejemplo a instituciones que no manejaron bien las reformas internas que se le daba al personal, generando mayor preocupación que sumada al incremento de la carga laboral, genera una exposición alta a riesgos psicosociales. Actualmente, a nivel nacional, aún se observan varias instituciones con una carga laboral elevada, especialmente en el sector salud y más aún en instituciones públicas.

A nivel regional se puede mencionar que la adaptabilidad de los trabajadores al entorno laboral en tiempos cambiantes no es un factor importante, un ejemplo es el de la Dirección Regional de Salud Cusco, en la que se analizó la adaptabilidad, consistencia e implicación del personal como parte de un estudio de cultura organizacional demostrando que solo el 21.3% del personal se considera adaptable a



los cambios, lo que es un factor crucial en la cultura organizacional de instituciones del sector salud en estos tiempos.

En el hospital regional del Cusco la cultura organizacional juega un papel importante al igual que en otras organizaciones. Sacsa (2016) demuestra como en la institución la cultura organizacional es importante para mejorar aspectos como el clima laboral según los propios trabajadores, encontrándose también varios puntos de posibles mejoras para incrementar la calidad de servicio de la institución. Cabe resaltar que este estudio tomó datos según el conocimiento pragmático de los trabajadores en el año 2016 y que en la actualidad se observan eventos que ameritan un análisis más actualizado. Existe una percepción negativa sobre los trámites y demoras que se generan en el hospital regional para la atención de pacientes, lo que implica directamente al personal administrativo del hospital, parte de esta problemática se genera por la normativa interna que significa un componente importante de la cultura organizacional.

El ambiente laboral en el hospital juega un rol importante para la cultura organizacional. Durante el contexto el hospital regional se vio obligado a continuar con la atención a pesar de las grandes adversidades, siendo una de ellas su exposición constante a todos los problemas relacionados, al ser un establecimiento de gran exposición al contagio y viéndose excedido en cuanto a su capacidad de atención. Esta situación demostró la importancia del compromiso o implicación del personal, que jugó un rol importante para responder adversidades. siguiendo el código ético que se comparte como parte de la cultura organizacional. Es así que Loayza (2021) demuestra que el ambiente laboral, como parte de las condiciones laborales que presenta el hospital regional del Cusco, es un factor determinante para el desempeño de los trabajadores, afirmación resuelta mediante un estudio que comprende la consulta a 197 integrantes de la institución, la autora también determina que durante el periodo 2021 el personal muestra un desgaste emocional medio, factor analizado mediante el bienestar del ambiente laboral, calidad de relaciones entre colegas y con personal de jefatura.



Respecto a la participación se observó que los trabajadores no tienen un cierto grado de autonomía, conlleva a una carencia en coordinación del trabajo en equipo en el que están involucrados para lograr las metas, la falta de comunicación es inoportuna por consiguiente no logra tener un impacto positivo en el trabajo.

En relación a la consistencia los conjuntos de valores dentro de la organización no se comparten entre todos los trabajadores, en cada área tienden tener las políticas de trabajo que crean un sentido de identidad para el desenvolvimiento en su lugar de trabajo, pero es a veces ignorada por el personal por la carga laboral. lo cual deja un ambiente tenso.

Respecto a la adaptabilidad, los trabajadores si supieron adaptarse a los cambios imprevistos que pasaron, pero si les dificulto a lo largo del tiempo debido a que nunca supieron que medidas tomar durante los momentos de crisis que se les avecinaron, pero las responsabilidades, las necesidades y el apoyo mutuo fueron los factores trascendentales para que puedan seguir adelante.

Respecto a la misión, los objetivos del hospital produjeron muchos cambios debido al evento inusual de la coyuntura mundial sanitaria, por lo que todo tuvo que reorganizar, re implementar los lineamientos y estrategias para poder seguir con lo habitual; el miedo y la incertidumbre estuvieron presentes en los trabajadores, teniendo como consecuencia un incremento de la necesidad y la reducción de plazos de tiempo de las labores asignadas.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Cómo es la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.



### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es la participación del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.
- ¿Cómo es la consistencia de valores del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administración de Servicios en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.
- ¿Cómo es la adaptabilidad al contexto del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.
- ¿Cómo es la misión referente al personal contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio de la cultura organizacional del Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.

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

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

Describir la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir el compromiso del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.
- Describir la consistencia de valores del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administración de Servicios en el Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.
- Describir la adaptabilidad al contexto del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.
- Describir la misión referente del personal administrativo a la cultura organizacional del Hospital Regional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el periodo 2023.



## **1.4. Justificación de la Investigación**

### **1.4.1. Relevancia social**

Mediante la presente investigación se realizó el diagnóstico del Hospital Regional del Cusco de la cultura organizacional en el personal administrativo del régimen Contrato Administrativo de Servicio (CAS), lo cual justifica su relevancia social para los integrantes del área por tomar acciones de mejora en sus puestos de trabajo, siendo esto favorable para trabajadores y usuarios, ya que la cultura organizacional es importante para el bienestar de los trabajadores y beneficioso para la productividad de la entidad por lo cual los usuarios tendrán una mejor atención de servicio.

### **1.4.2. Implicaciones prácticas**

Los resultados de la investigación permitirán conocer fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Hospital Regional del Cusco lo cual servirá como información útil a tomar en cuenta para proponer soluciones prácticas en la institución. La información que se detallara a profundidad por medio de la investigación que tendrá utilidad práctica para el personal del hospital, ya que se puntualizara las posibles soluciones al analizar cada aspecto relacionado a la cultura organizacional.

### **1.4.3. Valor teórico**

Mediante la presente investigación se amplió el conocimiento sobre el estado situacional del Hospital Regional del Cusco, desde una perspectiva importante como es la cultura organizacional.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

En desarrollo de la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo por medio del cuestionario de cultura organizacional de Denison traducido al español, adaptado y validado en instituciones peruanas Zegarra (2020) en este sentido la presente investigación servirá como referencia metodológica para futuros estudios que busquen analizar la cultura organizacional en instituciones nacionales.



#### **1.4.5. Factibilidad**

En el estudio se tomaron en cuenta las normas de ética profesional y los datos anónimos de los trabajadores que participen en la encuesta a realizar en la institución. La confiabilidad del instrumento se verifico mediante el coeficiente Alfa de Cronbach para confirmar a la confiabilidad y asegurar la factibilidad de la investigación.

### **1.5. Delimitación de la Investigación**

#### **1.5.1. Temporal**

La recopilación de datos se realizó en un solo momento considerando la gestión realizada en el 2023 por lo que es transversal. La delimitación de tiempo corresponde a la cultura organizacional percibida por los trabajadores en el año 2023.

#### **1.5.2. Espacial**

El análisis se realizó solo en el ámbito de la parte administrativa del Hospital Regional del Cusco más específicamente con el régimen Contrato Administrativo de Servicio (CAS), el personal seleccionado se encuentra en diferentes oficinas, unidades y áreas del hospital se considera como delimitación espacial al Hospital Regional del Cusco.

#### **1.5.3. Conceptual**

El análisis de la cultura organizacional en el Hospital Regional del Cusco se realizó considerando las dimensiones e indicadores del cuestionario de cultura organizacional de Denison considerando las cuatro dimensiones que son la participación, consistencia, adaptabilidad y misión.





## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO:

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. Internacionales

Para Gina (2019) en la tesis titulada “Análisis de la cultura organizacional del hospital León Becerra en la ciudad de Guayaquil, como estrategia institucional” tiene el objetivo de determinar los principales factores de la cultura organizacional en el Hospital León Becerra en Guayaquil para lo cual plantea una investigación de diseño no experimental, cuantitativa con el método inductivo-deductivo aplicando una encuesta a 132 trabajadores de la institución. El autor considera como factores a los recursos humanos, habilidades, capacitación, comunicación y liderazgo, entre las principales conclusiones tenemos que:

1. Existe un ambiente laboral de responsabilidad, compromiso y compañerismo, así mismo un apego hacia los reglamentos por parte de los trabajadores y falta de capacitación en temas técnicos específicos.
2. Como oportunidades se observa el apego a las normativas por parte de los colaboradores, buena actitud al cambio cultural y la intención de mejora estructural.
3. Como debilidades que deben fortalecerse esta la falta de comunicación efectiva, la falta de capacitación en temas específicos de la profesión, así como la falta de reconocimiento sobre el desempeño ocupacional.
4. Como amenazas se puede auscultar la austeridad en el gasto y los intereses políticos externos que afectan a la institución.

En la tesis de pregrado titulada “Análisis de la cultura organizacional en micro emprendimientos del sector Divino Niño de la ciudad de Durán” el autor Buri (2022) tiene como objetivo caracterizar la cultura organizacional de los micro emprendimientos del sector Divino Niño en la ciudad de Durán, para



lo cual se plantea una investigación de enfoque mixto, con un alcance exploratorio y descriptivo; las técnicas de recolección de datos fueron encuestas y entrevistas, mediante las cuales se realizó el análisis desde el enfoque cualitativo y cuantitativo y el autor llegó a las siguientes conclusiones:

1. La cultura de una organización comprende un conjunto de valores, ideas, hábitos y tradiciones, que comparten un grupo de personas que integran una organización y que hacen el accionar de la misma, debido a esto el mundo empresarial no puede permanecer ajeno a la concientización sobre el medio ambiente.
2. Las acciones para mejorar la cultura organizacional de los micro emprendimientos del sector del Divino Niño son: realizar revisiones periódicas por parte de las instituciones de control con el fin de asegurar que se están cumpliendo con la normativa ambiental, además de brindar capacitaciones sobre una estructura organizacional más eficiente para que de esta manera se garantice la prosperidad del servicio.

### **2.1.2. Nacionales**

Sandoval (2018) en la tesis “Cultura organizacional de las áreas de enfermería y obstetricia del Hospital Essalud-Alberto Sabogal Sologúren, Callao 2018” tiene como objetivo principal identificar la existencia de diferencias entre la cultura organizacional del área de obstetricia y enfermería del hospital EsSalud, Alberto Sabogal en el Callao durante el periodo 2018. El enfoque es cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo, comparativo. Se aplicó una encuesta a 379 trabajadores de ambas áreas compuesta por 60 ítems dirigidos a medir la cultura organizacional en la institución. Entre las principales conclusiones se encontró que

1. Las áreas de enfermería y obstetricia muestran diferencias importantes entre la cultura organizacional por medio de la prueba U de Mann Witney cuyo  $p\text{-valor} < 0.05$ . Los resultados demuestran que el personal de enfermería muestra mayormente niveles regulares de cultura



organizacional mientras que los obstetras niveles deficientes. El 59% de enfermeros consideró que la cultura organizacional en el hospital es regular y el 74% de obstetras que es deficiente el cual se afirma la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la cultura organizacional de obstetras y enfermeros en la institución, afirmación resuelta mediante la prueba U de Witney con un  $p$ -valor=0.00, así mismo se demostró la existencia de diferencias significativas entre la misión, adaptabilidad, consistencia y participación.

Castillo & Farfan (2021) en la tesis “Valoración de la cultura organizacional del Hospital Vitarte en el personal administrativo. Lima 2021” tiene como principal objetivo analizar el grado de cultura organizacional que demuestra el personal administrativo del hospital Vitarte. El alcance es descriptivo, de corte transversal, el estudio es de tipo cuantitativo, la muestra identificada es de 60 integrantes, determinada de manera no probabilística, se aplicó una encuesta compuesta por 18 ítems. Entre las principales conclusiones se observan que:

1. Mas del 50% de los encuestados mencionaron que el nivel de aprobación que prevalece en la cultura, es de acuerdo y totalmente de acuerdo.
2. El estudio realizado permitió establecer que más de la mitad del 61.5% del personal administrativo de las diferentes áreas del Hospital Vitarte, estiman de manera positiva a los artefactos (ceremonias, lenguajes, símbolos), elementos visibles en la cultura organizacional.
3. La mitad (49.1%) del personal administrativo de las diversas áreas del Hospital Vitarte perciben de manera positiva los valores compartidos (Filosofía administrativas, normas y ética) de la institución.
4. La investigación desarrollada, dio a conocer que el 29.7% del personal administrativo de las diversas áreas del Hospital Vitarte tiene una percepción baja de los supuestos básicos (creencias, juicios de valor, clima de la organización).



Oyola (2021) en la tesis “Cultura organizacional en colaboradores de la región policial de la provincia de Huancayo, 2020” tiene como objetivo identificar el grado de cultura organizacional que tienen los colaboradores de la región policial en la provincia de Huancayo en el periodo 2020, para lo cual, la autora plantea un estudio de tipo básico, diseño no experimental y alcance descriptivo, la muestra se conformó por 171 policías pertenecientes a la localidad y como el instrumento para la recolección de datos se planteó el uso del cuestionario bajo el modelo de Denison. Entre las principales conclusiones tenemos que:

1. La distribución de los resultados en los tres niveles de cultura organización; sin embargo, existe un predominio en el nivel medio, donde se expresan los valores, las creencias y suposiciones que presentan los trabajadores hacia la institución policial.
2. Se evidencia una distribución casi equitativa en los tres niveles de involucramiento en los colaboradores de la policía nacional, destacando el nivel promedio y alto; lo que significa que el empoderamiento y orientación a los trabajadores.
3. Se observa un predominio del nivel medio (42,7%) en la cultura organizacional de los colaboradores policiales en la dimensión consistencia, es aquí donde se pone de manifiesto, los valores fundamentales, los acuerdo, la coordinación y la integración.
4. Se observa una predominancia del nivel medio de adaptabilidad en los colaboradores policiales, caracterizándose por el poder de crear el cambio, la orientación al consumidor y la enseñanza organizativa.
5. Se observa que, en los colaboradores menores a 27 años de edad, predomina el nivel alto y medio de cultura organizacional; en los de 28 a 38 años, el nivel medio y en los mayores de 39 años prevalece el nivel bajo. Esto indica que la cultura organización decae conforme avanza la edad de los trabajadores.



6. Se observa según el tiempo de servicio que, en los colaboradores con menos de 9 años, predomina el nivel alto, los que tienen entre 10 a 27 años prevalece el nivel bajo, sin embargo, la mayoría de los que tienen más de 28 años de trabajo en la institución, están en los niveles medios y altos. Esto indica que los niveles altos de cultura se manifiestan en los trabajadores con menos años de antigüedad y en aquellos con más años en la institución.

### **2.1.3. Locales**

Luna (2019) en la tesis “Cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, Agencia Cusco – 2019” tiene como principal objetivo describir la cultura organizacional existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO agencia Cusco en el periodo 2019, para lo cual se plantea una investigación de tipo básica con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, el alcance es descriptivo y la muestra se conformó por 30 colaboradores de la institución, que conforman la totalidad de trabajadores por lo que la muestra es definida como censal. Entre las principales conclusiones tenemos que:

1. Las normas y políticas son percibidas como regulares por el 60% de los encuestados y el 90% considera que los valores de la institución fueron mal establecidos.
2. Existe un buen nivel promedio de cultura organizacional en la institución, la mayor parte de los colaboradores tiene conocimiento de la cultura organizacional que comparten y respetan los niveles jerárquicos establecidos, sin embargo, algunos elementos como los documentos normativos no son acatados por la mayoría, lo que se evidencia por el resultado de la dimensión elementos formales y estructurales, la cual fue catalogada como regular con un promedio de 2.9 en la escala de Likert.

Mendoza (2019) en la tesis “Cultura organizacional del personal administrativo en la gerencia de desarrollo social de la municipalidad provincial de La Convención – 2019” tiene como objetivo



determinar el nivel de cultura organizacional del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial de La Convención – 2019, para lo cual se plantea un estudio de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, el tipo de estudio es básico y el alcance es descriptivo, la muestra estuvo conformada por 32 colaboradores del área administrativa de la institución, entre los principales resultados se encuentra que:

1. La cultura organizacional del personal administrativo en la institución es regular, uno de los aspectos que se manifiesta es la retroalimentación en la comunicación, siendo esta esporádica entre trabajadores y así mismo, el conocimiento de la estructura orgánica no está generalizado, existiendo algunos integrantes no saben a quién reportar sus labores.
2. El entorno social o cultura externa se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.95, mostrando que dicha situación se presenta debido a que existe influencia externa en el comportamiento de las personas
3. El sistema de producción de bienes sociales se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.05, situación que pone de manifiesto que existen falencias en el manejo de las normas, muy a pesar de que estas están bien plasmadas, de igual manera la práctica de los valores no es asumidos por todo el personal
4. Se tiene una percepción regular sobre las relaciones interpersonales de los trabajadores, así mismo, la identidad es percibida como muy alta.
5. El liderazgo y estilos de dirección se presenta a un nivel regular con un promedio de 3.40, lo que indica que existe un liderazgo situacional de acuerdo a las situaciones que se presentan en el día a día, existiendo un liderazgo democrático donde las personas pueden opinar y dar sus ideas de manera libre, sin embargo, un grupo de personas consideran que no se sienten escuchadas y que solo cumplen ordenes de sus superiores



## 2.2. Bases Legales

El Decreto Legislativo N° 1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios tiene como objetivo establecer las disposiciones legales aplicables a la contratación de personal bajo el régimen CAS y garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública, que se caracteriza por ser una modalidad temporal, indeterminado ya sea de los casos y especial de contratación en el ámbito de la administración pública.

## 2.3. Bases Teóricas

### 2.3.1. *Cultura organizacional*

La cultura organizacional se genera por el entorno en una institución específica, compone las normas, comportamientos y conductas que se generan en una organización al considerarla como una sociedad con sus propias características. Las conductas de los colegas trabajadores, el tipo de liderazgo en la institución, la visión y misión de la empresa, así como el grado de importancia que se tiene sobre los objetivos empresariales, todas estas características componen la estructura de valores, comportamientos y normas que se aplican en una institución y son la base principal para el desenvolvimiento de una empresa (Llanos, 2016).

Para Belalcázar (2012) existen varios términos similares como cultura organizacional, cultura empresarial, corporativa o comportamiento organizacional los cuales pueden ser intercambiables al referirse al mismo tema sin embargo es importante identificar diferencias con conceptos clave como el clima organizacional, que se refiere de manera más específica a la percepción personal de los trabajadores sobre el funcionamiento de una empresa en cuanto a su satisfacción, expectativas y demandas. Por otra parte, la cultura organizacional se refiere a aspectos propios de la institución o empresa como normativas, valores, artefactos, conductas aprobadas o el liderazgo con las cuales los trabajadores pueden sentirse o no identificados pero que no varían según su percepción, más bien por temas externos como el manejo del personal directivo.



Entre los autores más reconocidos para el estudio de la cultura organizacional están Robbins & Timothy (2009) quienes en el libro comportamiento organizacional demuestran la importancia del manejo interpersonal del personal directivo en las instituciones para generar un desarrollo óptimo de los trabajadores, cada organización está compuesta por reglas de conducta ya sean explícitas o implícitas así como conocimientos y valores compartidos que dirigen el desenvolvimiento de los trabajadores en el día a día.

La cultura organizacional implica la reacción en la conducta de los trabajadores sobre la estructura normativa, valores, misión y demás aspectos de una organización. Por este motivo es tan compleja ya que la conducta humana es compleja de por sí, como indica Llanos (2016) pues cada persona interactúa de manera distinta en su trabajo combinando los factores personales como creencias personales o religión con los reglamentos internos en el trabajo. La forma en la que una empresa estructura su organización y más aún la manera en la que los miembros de esta siguen las normativas planteadas por medio del personal directivo que es el más responsable de gestionar los grupos de trabajo que compone la cultura organizacional.

La cultura organizacional puede ser contemplada como la personalidad de las organizaciones ya que se encuentra siempre presente en el desarrollo del día a día de los trabajadores, así como en la adaptabilidad a cambios en la industria u otros contextos externos que afecten a la institución.

### ***2.3.2. Niveles de la Cultura Organizacional***

La cultura organizacional viene hacer muy distinto para Schein, (2004) nos manifiesta que los niveles de la cultura organizacional van desde las manifestaciones evidentes, muy tangibles que uno puede ver y conocer, el otro busca comprender los básicos profundamente arraigados e inconscientes de las creencias, valores, normas y reglas de comportamiento adoptados de los miembros de la cultura de una organización, por lo cual el autor (Schein, 2004) divide en tres niveles que van desde los más superficial a lo más profundo y son:





**2.3.2.1. Artefactos.** Los artefactos todos aquellos aspectos visibles de la organización, que se puede ver, oír y sentir, los artefactos incluyen arquitectura de su físico ambiente, su lenguaje, su tecnología y productos, sus creaciones artísticas, su estilo, plasmado en la ropa, las formas de dirigirse, las demostraciones emocionales y los mitos e historias que se cuentan sobre la organización (Schein, 2004).

**2.3.2.2. Creencias y Valores Propugnados.** Corresponde a la filosofía, normas y valores de la organización el cual son establecidas por la alta dirección para guiar el comportamiento y estas son compartidos entre los miembros, el cual se representarán en su desempeño individual y colectivo (Schein, 2004).

**2.3.2.3. Supuestos Básicos Subyacentes.** Son los aspectos menos evidentes de la organización, ya que se habla de la forma de pensar de cada persona y las ideas compartidas que hay dentro de la organización están no pueden ser controlables ni mucho menos visibles. (Schein, 2004)

### **2.3.3. Clases de la Cultura Organizacional**

Según Cameron & Quinn (2006) en su libro de Diagnóstico y Cambio de Cultura Organizacional menciona de que para medir la cultura organizacional se tiene que diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, por lo cual los autores buscan entender como es la cultura organizacional eficaz y como poder determinarlos, por ese entender crean el modelo conocido como Marco de valores en Competencia dividiendo en dos dimensiones, la primera dimensión viene hacer diferencia los criterios de eficacia que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo de los criterios que midan la estabilidad, el orden y el control y la segunda busca enfatizar una orientación interna, integración y unidad a partir de criterios que promuevan una orientación externa, diferenciación y rivalidad, juntas estas dos dimensiones Sepúlveda (2004) forman 4 grandes clase de tipos de cultura organizacional y son:

**2.3.3.1. Clan.** El autor Sepúlveda (2004) nos dice que el clan se caracteriza por un lugar de trabajo



amigable y muy armonioso para trabajar donde las personas compartan mucho de sí mismas, la organización busque figuras paternas como los líderes que conlleven a una mejor integración y compromiso de los trabajadores para que a largo plazo tengan un beneficio en la capacidad personal y en los objetivos trazados de la organización.

**2.3.3.2. Ad-Hoc (Adhocracia).** El objetivo principal de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas, por ello la organización tiene que fomentar la iniciativa individual y la libertad de tomar riesgos para que la organización crezca constantemente y innove en sus productos y/o servicios para poder ser sostenible en el tiempo Sepúlveda (2004)

**2.3.3.3. Jerarquizada.** La organización para Sepúlveda (2004) es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, por ello siempre una organización tiene que contar con políticas y normas que guíen y direccionen funciones de los trabajadores, para que exista una estabilidad en el funcionamiento eficaz de la organización y un control adecuado en todos los niveles jerárquicos.

**2.3.3.4. Mercado.** Es una organización orientada a los resultados, los trabajadores están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y el logro de metas ambiciosas que esto permita a la organización superar a la competencia, posicionarse y liderar en el mercado (Sepúlveda, 2004).

#### **2.3.4. Características de la Cultura Organizacional**

Existen 7 características principales de la cultura organizacional, estas definen aspectos resaltantes que varían según la calidad de cultura organizacional en una institución Robbins (1999, como se citó en Huanca, 2022).

**2.3.4.1. Estabilidad.** Para el autor (Huanca, 2022) esta característica se refiere al tiempo en el que los aspectos referentes a la cultura organizacional en una empresa se mantienen fijos, lo que puede significar su correcto funcionamiento al mantener resultados favorables. Si bien se recomienda que una institución sea adaptable al entorno, los aspectos esenciales de la cultura organizacional, como su visión



y valores principales, no deberían de cambiar de manera constante, puesto que esto puede afectar la estabilidad de la institución. (Huanca, 2022).

**2.3.4.2. Orientación Hacia el Personal.** Es el nivel de importancia que el personal directivo le da a los trabajadores a su cargo (Huanca, 2022) es relevante considerar las implicancias de las decisiones, no solo respecto a las metas institucionales sino también respecto al bienestar de los trabajadores, es así que las estrategias de la empresa deben de buscar el cumplimiento de los objetivos considerando el impacto que se puede generar en los recursos humanos.

**2.3.4.3. Toma de Riesgos e Innovación.** Huanca (2022) nos dice que refiere a la tendencia que se tiene para aceptar propuestas de cambios a partir de ideas proactivas del personal, estas propuestas pueden generar una mejora importante en diferentes temas como la productividad o la reducción de tiempos por trámites administrativos. Una cultura organizacional fuerte está abierta a nuevas tecnologías, procedimientos y técnicas para mejorar la eficiencia de sus procesos internos.

**2.3.4.4. Energía.** Este aspecto se refiere a la motivación y dinamismo que se genera en una organización a partir del tipo de liderazgo y diferentes aspectos como remuneraciones, bonos y trabajo en equipo (Huanca, 2022). Si bien este factor está presente en todo el equipo de trabajo y cada trabajador puede afectar de manera positiva o negativa en su nivel, el personal directivo o los líderes de la organización son los más responsables de mantener motivado al personal.

**2.3.4.5. Orientación a los resultados.** Esta característica se refiere a la importancia que el personal directivo les da a los resultados por sobre los métodos de trabajo y las normativas que rigen una institución (Huanca, 2022). Un grado elevado de orientación a resultados puede cumplir metas en menos tiempo, pero puede generar riesgos como una reducción en la calidad

**2.3.4.6. Orientación al equipo.** Es el nivel en el que las tareas de una organización están organizadas en equipos o en trabajos individuales. La organización depende mucho de cada institución y es trabajo del personal directivo diseñar y gestionar una estructura de trabajo eficiente. Este factor



depende mucho de la dinámica que requieren los procesos de trabajo internos en la institución, puesto que en ocasiones es necesario un mayor nivel de independencia para lograr mejores resultados, mientras que en otras es preferible orientar el trabajo de manera conjunta organizado en equipos grandes de personas (Huanca, 2022).

**2.3.4.7. Importancia al detalle.** Cada organización tiene un diferente nivel de dificultad en el cumplimiento de sus metas, así como en el cumplimiento de su productividad, para esto es necesario cierto tiempo, recursos, esfuerzos e instrumentos que aseguren un servicio o producto de calidad según la importancia que la institución le dé a este factor. Este factor tiene una referencia clara a la importancia que se le da a la gestión de calidad, pudiendo ser parte de los valores de la empresa, llegando a ser un factor presente para cada trabajador, o por el contrario, pasando a segundo plano en la institución (Huanca, 2022).

### **2.3.5. Características de la cultura organizacional según aspectos estratégicos**

La cultura organizacional puede ser analizada desde la perspectiva de los trabajadores o las normas y estrategias de la empresa. El autor Luthans (2012) en el libro comportamiento organizativo, presenta un enfoque de análisis direccionado a las estrategias de la empresa, contando otras 5 características, estas características se definen basadas en aspectos organizacionales, es decir, en la forma en la que se dirige al equipo de trabajo según la normativa de la institución y estas son:

**2.3.5.1. Clima organizacional.** Que el autor Luthans (2012) define como un “sentimiento que se genera por la manera en la que el personal percibe su participación en la empresa con los otros trabajadores, jefes y los clientes”. (P. 25)

**2.3.5.2. Valores dominantes.** Luthans (2012) nos aclara que cada organización prioriza diferentes valores dándole más importancia a ciertos aspectos como la búsqueda de una alta calidad del producto o la puntualidad y bajo absentismo. Los aspectos más resaltantes determinan parte de la cultura organizacional en una empresa.



**2.3.5.3. Reglas.** Las reglas definidas de manera clara y precisa suponen una parte muy importante de la cultura organizacional de una institución, el personal recién incorporado debe pasar por un proceso de aprendizaje o inducción en el que siempre se contemplen estas normativas. (Luthans, 2012).

**2.3.5.4. Regularidades de comportamiento.** Es el tipo de comportamiento profesional que se genera en un grupo de trabajo usando comunicación con terminología especializada y un lenguaje común manejado por la empresa (Luthans, 2012), por lo general no están definidos en las normativas internas, pero forman parte de la cultura organizacional.

**2.3.5.5. Filosofía.** Según Luthans (2012) las empresas cuentan con creencias arraigadas en el personal sobre diferentes aspectos importantes como la calidad de servicio, compañerismo, buen trato con los clientes y entre compañeros de trabajo.

### **2.3.6. Tipos de Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional se diferencia en cada institución debido a que todas están compuestas por diferentes normativas, calidad de liderazgo, objetivos, misión, orientación estratégica y diferentes factores que hacen que esta variable sea ampliamente distinta entre diferentes organizaciones; por su parte Rivera et al. (2018) clasifica cuatro tipos de cultura organizacional, según las el grado de libertad de los trabajadores. El grado de libertad mencionado tiene mucho impacto en la cultura organizacional, puesto que el nivel de autonomía en el trabajo y la autoridad de trabajadores puede distinguir entre culturas autoritarias o participativas. En este sentido, es recomendable evitar una cultura organizacional que no permita la participación o consulta a trabajadores operarios para decisiones importantes, puesto que estos son los más cercanos al proceso productivo de la organización y muchas veces tienen un conocimiento más cercano sobre los clientes de la misma.

**2.3.6.1. Sistema Participativo.** Es el tipo de cultura organizacional donde existe un elevado grado de empoderamiento en todos los niveles de la organización, lo que significa que cada trabajador tiene suficiente autoridad para tomar decisiones importantes en cuanto al procedimiento de trabajo como



el cumplimiento de sus funciones, este tipo de cultura requiere una confianza absoluta en los integrantes de la institución, por lo que es importante su profesionalismo Rivera et al. (2018)

**2.3.6.2. Sistema Consultivo.** Rivera et al. (2018) representa un tipo de cultura con menor grado de autoridad de parte de los trabajadores de niveles bajos u operativos, sin embargo, las decisiones del personal directivo, en cuanto a estrategias y normativas, es consultada con todo el personal antes de ponerse en marcha, y requiere del visto bueno de los trabajadores para ser implementada.

**2.3.6.3. Sistema Autoritario.** Este sistema no consulta la opinión de los empleados para establecer estrategias y normativas en la institución, sin embargo, permite comentarios y cierta flexibilidad en el acatamiento de las normas. Existe la posibilidad de generar cambios por iniciativa del personal operativo, de manera consensuada Rivera et al. (2018).

**2.3.6.4. Sistema Coercitivo.** Rivera et al. (2018) nos aclara que donde existe un muy bajo grado de empoderamiento de parte del personal en general. Las estrategias y normativas son informadas, sin posibilidad de cambio, al personal operativo quienes son obligados a acatar las normas de manera impositiva.

### **2.3.7. Dimensiones de la cultura organizacional**

Según Denison (2009, como se citó en Villarreal et al., 2022) la cultura organizacional está formada por cuatro dimensiones y son:

**2.3.7.1. Participación.** Villarreal et al., (2022) se refiere al nivel de importancia percibida por los trabajadores sobre su papel en la institución para lo cual se les otorga un cierto grado de autonomía y se considera sus opiniones en la toma de decisiones. Uno de los factores analizados es el desarrollo de capacidades fomentado por la institución por medio de capacitaciones, talleres u otros medios por iniciativa de la organización, al conocer la importancia de este factor para sus trabajadores, otro factor es el trabajo en equipo de manera cooperativa por medio de grupos según áreas y entre diferentes áreas de la institución y el empoderamiento, que mide la iniciativa y voluntad de cada individuo en el



cumplimiento de sus funciones, haciéndose responsable de sus decisiones y tomando la potestad para decidir en base a su conocimiento práctico en el cargo.

*a. Empoderamiento.* Los trabajadores cumplen sus funciones asignadas con cierto grado de autonomía, suficiente para generar un sentido de responsabilidad, pertenencia e impacto con respecto a sus labores en la institución (Villarreal et al., 2022). El empoderamiento está relacionado a la iniciativa que tienen los trabajadores en el cumplimiento de su rol.

*b. Trabajo en equipo.* Según Villarreal et al., (2022) cada integrante de la organización cumple con una parte del proceso del desarrollo del servicio o bien a la que se dedican, el cual también indica que el trabajador es consciente de la necesidad de sumar sus esfuerzos en conjunto con el equipo de trabajo para lograr con los objetivos.

*c. Desarrollo de capacidades.* La organización tiene presente la necesidad de mantener un nivel de competitividad alto y en constante mejora, por lo cual invierte en el desarrollo de las capacidades de sus miembros, el talento humano es una de las prioridades que se fomenta en la organización. (Montero, 2018).

**2.3.7.2. Consistencia.** Este elemento de la cultura organizacional se refiere a la integración de todo el personal, ya sea operativo o directivo, en los esfuerzos por conseguir las metas trazadas. Un equipo consistente y fuertemente integrado generará una cultura organizacional sólida, los equipos que conformen diferentes áreas en una organización trabajarán en conjunto teniendo claras las metas propuestas.

Entre los factores que se encuentran en este grupo de elementos, se analizan los principales valores fomentados en la institución, los que generan la percepción de identidad en la empresa así como expectativas sobre la cultura en el trabajo, la capacidad de acuerdo entre los trabajadores, lo que implica la capacidad de generar estrategias que requieran del consentimiento de todos y la capacidad de



solucionar diferencias personales y la coordinación entre diferentes grupos como áreas de trabajo o unidades organizativas para alcanzar metas con el esfuerzo conjunto de los trabajadores (Villarreal et al., 2022).

*a. Valores centrales.* El equipo de trabajo comparte un grupo de valores centrales que los identifica como miembros de la organización y la cultura que esta posee. Estos valores son enseñados, aceptados y divulgados por todos los miembros y principalmente por el personal directivo. (Villarreal et al., 2022).

*b. Acuerdo.* Toda organización presenta disconformidades entre miembros de manera interna por diferentes situaciones, sean profesionales o personales. Una organización con un nivel alto de acuerdo puede resolver las diferencias de manera constructiva y eficiente. (Villarreal et al., 2022).

*c. Coordinación e integración.* Las organizaciones grandes tienen estructuras organizacionales que puede llegar a ser complejas, con diferentes rangos de autoridad y departamentos internos que cumplen funciones específicas, los trabajadores de una organización con un nivel alto de coordinación pueden superar la complejidad de toda la estructura interna para cumplir con sus funciones de manera eficiente, mediante el trabajo en equipo y la integración. (Montero, 2018)

**2.3.7.3. Adaptabilidad:** Mediante esta característica las empresas pueden apostar por nuevas formas de trabajo o enfrentar cambios externos de manera eficiente. Esta característica es especialmente importante en organizaciones cuyas industrias o entornos se encuentren expuestas a constantes cambios.

Villarreal et al., (2022) declara que los factores que se miden en este grupo se encuentra la **orientación al cambio** por el cual se conoce la capacidad de la organización para responder a las nuevas necesidades del entorno, de manera rápida y eficiente, otro factor importante es la **orientación al cliente**, que consiste en el conocimiento sobre el perfil del cliente y las necesidades que este refleja en su demanda, anticipándose a cambios futuros y alineando los esfuerzos en satisfacer sus expectativas, el último factor es **aprendizaje organizacional**, que consiste en la capacidad de la organización para





comprender las señales del entorno de la industria, como tendencias del mercado, cambios tecnológicos o tendencias en el proceso de atención, para generar iniciativas de cambio.

*a. Orientación al cambio.* Las organizaciones más exitosas no solo se enfocan en cumplir con sus estrategias y su rol perfeccionando su método actual de trabajo, más bien buscan estar alertas a su entorno y logran adaptar nuevas técnicas o métodos de trabajo de verlo conveniente. (Villarreal et al., 2022).

*b. Orientación al usuario.* La organización es consciente de las necesidades del cliente, tiene la prioridad de reconocer y superar las expectativas que los clientes tienen sobre la empresa, los trabajadores de todas las áreas conocen su rol para cumplir con este objetivo. (Villarreal et al., 2022).

*c. Aprendizaje organizativo.* Los miembros de la organización se encuentran expuestos constantemente a oportunidades de mejora, como el uso de nuevas técnicas y el conocimiento de nuevas experiencias (Zegarra, 2020) estas oportunidades son aprovechadas y las enseñanzas adquiridas son compartidas de manera vertical y horizontal por todos los miembros.

**2.3.7.4. Misión.** Esta dimensión el autor Villarreal et al., (2022) nos manifiesta que no solo a la misión de la empresa o a su objetivo principal, más bien se refiere a todo el componente estratégico que define objetivos, metas, visión, tipos de dirección, liderazgo, proyección, etc. Mientras más claro y estable se encuentre este elemento de la cultura organizacional la empresa manejará de mejor forma los imprevistos y entrará en un proceso de mejora constante.

La estrategia tiene mucha relación con la visión a futuro de la empresa, mediante una definición estratégica clara sobre las metas, posibles riesgos y dirección que se le da la empresa se puede alinear los esfuerzos de todos los trabajadores, empezando del personal directivo. Zegarra (2020) hace mención de la importancia que tiene la continuidad en las estrategias marcadas para una institución, puesto que cambiar constantemente conceptos como la misión o los objetivos puede afectar a las empresas. Esta dimensión, al igual que todas las plantadas por el modelo Denison, cuenta con 3 indicadores.



*a. Dirección y propósitos estratégicos.* Este indicador mide la adaptación que tienen las estrategias de la institución en todos los miembros, teniendo en cuenta que toda la organización tenga presente aspectos importantes de la dirección estratégica como valores, misión, políticas internas, etc. Cada colaborador tiene un rol que no se limita al cumplimiento de sus funciones, si no a cumplir con su aporte al desarrollo de la organización (Zegarra, 2020).

*b. Metas y objetivos.* Las metas y objetivos a corto plazo definidas de manera correcta se alinean con la visión y la estrategia de la organización, estas metas deben de estar definidas de manera específica y clara. (Villarreal et al., 2022).

*c. Visión.* Toda organización tiene una perspectiva suya esperada para el futuro, la cual se comparte con todos los miembros y refleja aspectos clave como valores, sentimientos, motivaciones y objetivos. (Villareal et al., 2022).



Figura 1

*Modelo de Cultura Organizacional de Denison*



Nota. Elaboración propia en base a (Villarreal et al., 2022).

Cada organización puede contar con diferentes grados de cultura organizacional según su misión, consistencia, participación y adaptabilidad, ninguno de estos cuatro factores es excluyente del otro, así mismo todos los factores pueden llegar a tener un impacto positivo o negativo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Balcázar, 2018). Este modelo se enfoca en medir la cultura organizacional considerando la efectividad organizacional, las preguntas están dirigidas a reconocer como mediante cada indicador los miembros cumplen con su trabajo dentro de su rol en la institución, por esta razón, el instrumento suele ser utilizado para detectar posibles mejoras a cubrir en las empresas.

Punina (2016) realiza un estudio comparativo evaluando todas las formas de medición y conceptualización de la cultura organizacional en varias instituciones. Esto a partir de la creciente cantidad de estudios que se generan referentes a este tema. El autor demuestra la gran cantidad de



propuestas para conceptualizar y medir la cultura organizacional, puesto que analiza 43 documentos, entre artículos e informes, publicados con el fin de ahondar en el estudio de la cultura organizacional en varios tipos de industrias, a su vez, proponiendo diferentes métodos como cuestionarios, encuestas o entrevistas para medir la calidad de cultura organizacional en las instituciones públicas y privadas. Entre las principales asociaciones halladas de la cultura organizacional, para comprender su importancia en las empresas, se encontró que está relacionada principalmente al clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. Cabe resaltar que se analizó, entre todas las propuestas, el modelo de C.O de Denison. Entre los principales factores que se analizan en la cultura organizacional están.

- Liderazgo (en el 17.8% de los estudios analizados)
- Estrategia (3.5%)
- Trabajo en equipo (3.5%)
- Orientación a resultados e innovación (10.71%)
- Orientación al usuario (28.5%)

Todos incluidos como factores a analizar dentro del modelo de Denison, por lo que reafirma su validez para analizar la cultura organizacional en instituciones, siendo un cuestionario completo para analizar los valores, prácticas y creencias que se comparten en el equipo de trabajo de las empresas.

## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1. Adaptabilidad**

Las empresas requieren de la capacidad de adaptarse al entorno competitivo mediante cambios en los procedimientos, normas y estructuras internas. Esto con el fin de adaptarse a la industria u otros factores externos (Zegarra, 2020).



#### **2.4.2. *Consistencia con valores organizacionales***

Esta dimensión de la cultura organizacional García (2017) se refiere al cumplimiento de los valores centrales de la empresa por todos los integrantes de la institución en todos los niveles y sub grupos de la organización.

#### **2.4.3. *Cultura***

Según Asociación de Academias de Lengua Española (2022) nos dice que la cultura se conforma por “un conjunto de costumbres, conocimientos y estilos de vida compartido por las personas en un grupo social. La cultura también puede ser definida como un grado de desarrollo científico, artístico o social” (p. 4).

#### **2.4.4. *Desarrollo de capacidades***

Se realiza en favor de los trabajadores de una empresa por medio de clases y capacitaciones para mejorar las habilidades más importantes relacionadas a la eficiencia y productividad en el trabajo lo cual favorece a la institución y a los mismos trabajadores (García, 2017).

#### **2.4.5. *Dirección estratégica***

Para García (2017) nos manifiesta que son un grupo de estrategias planteadas como planes para cumplir con la misión y objetivos de la institución, son diseñadas de manera que puedan ser adaptadas por todos los trabajadores como parte de su cultura organizacional.

#### **2.4.6. *Liderazgo***

El liderazgo del personal directivo en una organización tiene un impacto alto en la motivación y la gestión de los grupos de trabajo, es una de las principales habilidades de un integrante que tenga a cargo un equipo, respondiendo por sus resultados e incentivando a la mejora constante (Punina, 2016).



#### **2.4.7. Participación**

Es el grado de involucramiento que tienen los trabajadores de todos los niveles en una organización con las metas de la empresa. Puede comprenderse como el sentido de pertenencia que tienen los integrantes en una organización, a mayor sentido de pertenencia se tendrán mejores resultados por lo que es una parte importante de la cultura organizacional. (García, 2017).

#### **2.4.8. Valores organizacionales**

Son las creencias y principios compartidos en una organización, tiene mucha relación con la personalidad de la institución y los estándares sobre los tipos de comportamientos, calidad del trabajo y profesionalismo de las personas. (Villareal et al., 2022)

### **2.5. Variable de estudio**

#### **2.5.1. La Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es parte de cualquier empresa u organización pública, privada o mixta, es sumamente importante para la organización por que rige la manera de actuar de todo el recurso humano ante diversas situaciones, así como el grado de compromiso y consistencia de los trabajadores con las normas y estrategias definidas. Puede entenderse como la personalidad de una organización ya que los integrantes o trabajadores adaptan la cultura organizacional de una empresa a su propia cultura al formar parte de ella (Llanos, 2016).



### 2.5.2. Conceptualización

Tabla 1

*Conceptualización de la Variable*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	Participación	Empoderamiento
		Trabajo en equipo
		Desarrollo de capacidades
	Consistencia	Valores Centrales
		Acuerdo
		Coordinación e integración
	Adaptabilidad	Orientación al cambio
		Orientación al usuario
		Aprendizaje organizativo
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos
Metas y objetivos		
Visión		

Nota. Elaboración Propia en base a (Villareal et al., 2022)



2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 2

Operacionalización de la Variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	"La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en miembros de una empresa" (Carrillo, 2016, pág. 70)	Para el dimensionamiento de la cultura organizacional se realizará por el modelo de Denison de la cultura organizacional adaptada por Villareal et al. (2022) que cuenta con 4 dimensiones y estas son:	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Desarrollo de capacidades</li> </ul>
			Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores centrales</li> <li>• Acuerdo</li> <li>• Coordinación e integración</li> </ul>
			Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cambio</li> <li>• Orientación al usuario</li> <li>• Aprendizaje organizativo</li> </ul>
			Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y propósitos estratégicos</li> <li>• Metas y objetivos</li> <li>• Visión</li> </ul>

Nota. Elaboración Propia en base a (Villareal et al., 2022)





## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que se recopilarán datos mediante una encuesta con alternativas tipo Likert que permitirán cuantificar el grado de cultura organizacional con el que cuenta el personal administrativo del Hospital Regional del Cusco. Mediante el enfoque cuantitativo “se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos” (Hernández et al., 2014, pág. 4).

#### **3.2. Alcance del estudio**

El alcance es descriptivo ya que se analizará la información respecto a la cultura organizacional del Hospital Regional del Cusco de manera detallada mediante tablas y gráficos sin buscar conocer su grado de asociación con otra variable, por el cual “La investigación descriptiva consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos” (Abreu, 2012. pag, 192).

#### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental – transversal ya que se recopilarán datos sin aplicar ningún experimento alterando los resultados, se pretende conocer el grado de cultura organizacional tal cual lo reportan los integrantes de la organización en un solo periodo de tiempo.

#### **3.4. Población y muestra**

##### **3.4.1. Población**

La población está conformada por todo el personal administrativo del Hospital Regional del Cusco que son 90 integrantes, en la tabla 3 se puede observar los diferentes regímenes que conforman a todo el personal administrativo.



**Tabla 3**

*Población de Estudio*

Personal Administrativo del HRC 2023		
Detalle	N°	de
	integrantes	
Nombrado	50	
CAS	30	
Suplencia	10	

*Nota.* Elaboración propia en base al informe 003-2023-GRSC-HRC-ACAP-J.

**3.4.2. Muestra**

Debido a las diferencias en la percepción sobre el trabajo entre los diferentes regímenes laborales se decidió determinar la muestra no probabilística considerando solo al personal del régimen (CAS), conformado por 30 integrantes.

**3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos**

**3.5.1. Técnicas**

La recolección de datos se realizará por medio de la técnica de encuesta por medio de la cual se contará con información suficiente para identificar el grado de cultura organizacional en la empresa. La encuesta, según Hernández et al. (2014) es una de las técnicas más recurrentes en estudios cuantitativos por ofrecer facilidad para cuantificar variables mediante la medición con alternativas tipo Likert.

**3.5.2. Instrumento**

El instrumento que se manejará será un cuestionario basado en la estructura de cultura organizacional de Denison, el cuestionario está estructurado en 4 dimensiones y cuenta con 24 ítems, 2 preguntas para cada indicador el cual ha sufrido cambios, al instrumento original reduciendo la cantidad de preguntas para poder ser más amenos y precisos con el encuestado.



### **3.6. Procesamiento de datos**

La información será procesada mediante el paquete estadístico SPSS V.25 para lo cual se creará una base de datos conforme a las respuestas de las encuestas, los resultados serán expuestos mediante tablas de frecuencia y gráficos según corresponda a cada variable, dimensión e indicador.



**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

**4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado**

**4.1.1. Presentación del instrumento**

Para Describir la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo (CAS) de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023, se encuestó a 30 del personal (CAS), en el que se considera 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4**

*Distribución de los ítems del cuestionario*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
La cultura organizacional	Participación	Empoderamiento	• 1, 2
		Trabajo en equipo	• 3,4
		Desarrollo de capacidades	• 5,6
	Consistencia	Valores centrales	• 7,8
		Acuerdo	• 9,10
		Coordinación e integración	• 11,12
	Adaptabilidad	Orientación al cambio	• 13,14
		Orientación al usuario	• 15,16
		Aprendizaje organizativo	• 17,18
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos	• 19,20
		Metas y objetivos	• 21,22
		Visión	• 23,24

**Nota:** Elaboración propia



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

### Tabla 5

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

<b>Alternativas del instrumento</b>	<b>Promedio</b>	<b>Escala de interpretación</b>
Nunca	1,00 – 1,80	Inadecuada
Casi nunca	1,81 – 2,60	Poco adecuada
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Adecuada
Siempre	4,21 – 5,00	Muy adecuada

**Nota:** Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para Describir la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio (CAS) en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023, Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea. Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:



**Tabla 6**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,949	24

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.940 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### **4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Cultura organizacional**

Para Describir la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023, se identifican las dimensiones: Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Los resultados se presentan a continuación:

##### ***4.2.1 Participación***

El objetivo es describir la Participación del personal administrativo contratado en la modalidad Contrato Administrativo de Servicio (CAS) en el Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.



4.2.1.1. Resultados de los indicadores de la dimensión Participación.

Tabla 7

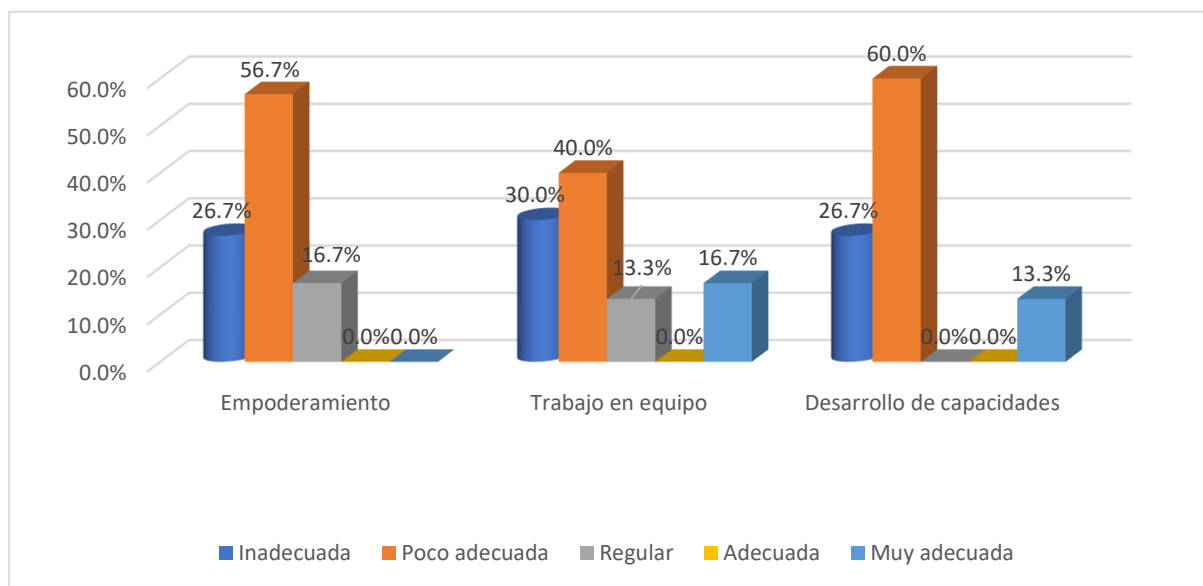
Indicadores de la dimensión participación

	Empoderamiento		Trabajo en equipo		Desarrollo de capacidades	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuada	8	26.70%	9	30.00%	8	26.70%
Poco adecuada	17	56.70%	12	40.00%	18	60.00%
Regular	5	16.70%	4	13.30%	0	0.00%
Adecuada	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Muy adecuada	0	0.00%	5	16.70%	4	13.30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

Figura 2

Indicadores de la dimensión participación



Nota: Elaboración propia



### **Interpretación y análisis:**

#### **Empoderamiento:**

El 26.70% de los participantes considera que el nivel de empoderamiento en la organización es inadecuado. Esto existe una falta de autonomía y toma de decisiones por parte del personal administrativo contratado. El 56.70% de los participantes considera que el nivel de empoderamiento en la organización es poco adecuado. Esto indica que hay margen de mejora en términos de brindar a los empleados un mayor sentido de responsabilidad y empoderamiento en su trabajo. El 16.70% de los participantes considera que el nivel de empoderamiento en la organización es regular. Esto indica que algunos empleados pueden sentirse moderadamente empoderados en su rol, pero aún hay espacio para mejorar.

#### **Trabajo en equipo:**

El 30.00% de los participantes considera que el nivel de trabajo en equipo en la organización es inadecuado. Esto indica que existe una falta de colaboración y coordinación efectiva entre los miembros del personal administrativo contratado. El 40.00% de los participantes considera que el nivel de trabajo en equipo en la organización es poco adecuado. Esto indica que se necesita mejorar la comunicación y la colaboración entre los empleados para fomentar un ambiente de trabajo más cohesionado. El 13.30% de los participantes considera que el nivel de trabajo en equipo en la organización es regular. Esto indica que algunos empleados pueden percibir un nivel moderado de colaboración, pero aún hay margen para fortalecer el trabajo en equipo.

#### **Desarrollo de capacidades:**

Un 60.00%, califican el desarrollo de capacidades como "Poco adecuada", lo que sugiere una percepción generalizada de insuficiencia en las acciones o estrategias implementadas para fomentar el crecimiento y la mejora de habilidades dentro de la organización o grupo evaluado. Además, un 26.70% de las respuestas se inclinan hacia la calificación de "Inadecuada", lo que refuerza la idea de que las prácticas actuales son considerablemente deficientes en cuanto a promover un desarrollo efectivo de capacidades





entre los miembros o participantes. Notablemente, no se registran evaluaciones en las categorías de "Regular", "Adecuada", o "Muy adecuada", lo que destaca una ausencia total de percepciones positivas o incluso neutrales sobre el desarrollo de capacidades.

#### 4.2.1.2. Resultados de la dimensión participación

**Tabla 8**

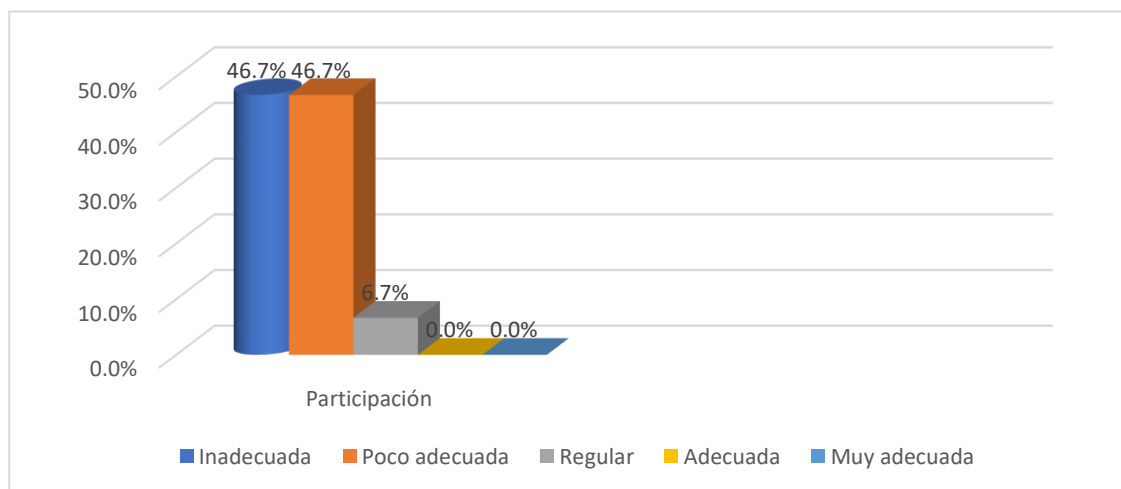
*Participación*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Inadecuada	14	46.70%
Poco adecuada	14	46.70%
Regular	2	6.70%
Adecuada	0	0.00%
Muy adecuada	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

**Nota:** Elaboración propia

**Figura 3**

*Participación*



**Nota:** Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

En la figura 3 se observa, El 46.70% de los participantes considera que el nivel de participación en la organización es inadecuado. Esto indica que hay una falta de involucramiento y participación activa por parte del personal administrativo contratado. También el 46.70% de los participantes considera que el nivel de participación en la organización es poco adecuado. Esto indica que existe una percepción generalizada de que se necesita mejorar la participación y el compromiso de los empleados. El 6.70% de los participantes considera que el nivel de participación en la organización es regular. Esto indica que algunos empleados pueden estar moderadamente comprometidos y participar en las actividades organizacionales. Adecuada: No se reportaron respuestas indicando que el nivel de participación es adecuado. Muy adecuada: No se reportaron respuestas indicando que el nivel de participación es muy adecuado.

**4.2.1.3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Participación**

**Tabla 9**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Participación*

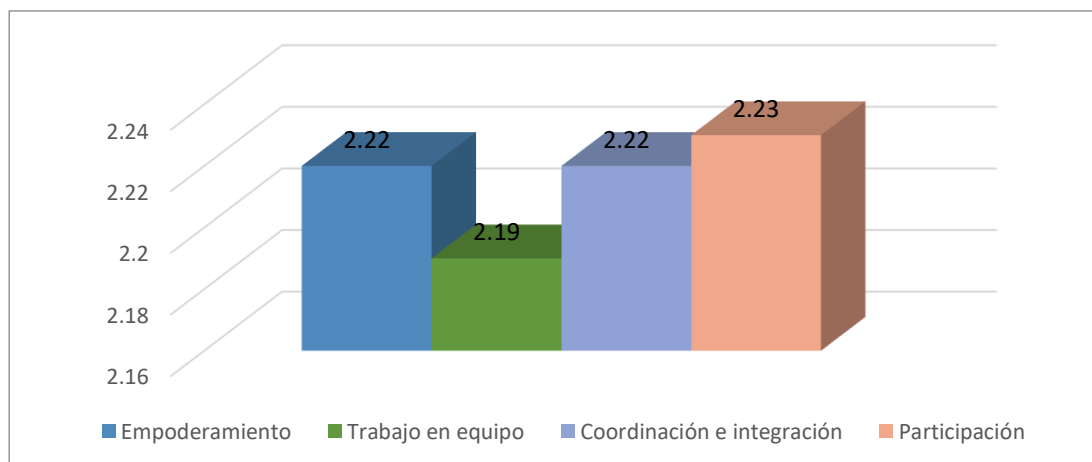
<b>Indicadores</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala de medición</b>
Empoderamiento	2.22	Poco adecuada
Trabajo en equipo	2.19	Poco adecuada
Desarrollo de capacidades	2.22	Poco adecuada
<b>Participación</b>	<b>2.23</b>	Poco adecuada

*Nota: Elaboración propia*



**Figura 4**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Participación*



*Nota: Elaboración propia*

**Interpretación y análisis:**

La Tabla 9 revela una tendencia preocupante hacia percepciones negativas en los indicadores clave de la dimensión de Participación, con todos ellos—empoderamiento, trabajo en equipo, coordinación e integración, y participación propiamente dicha—calificados como "Poco adecuados". Los valores promedio, que oscilan levemente entre 2.19 y 2.23, reflejan una consistencia en la evaluación negativa de estos aspectos críticos para el funcionamiento eficaz y cohesivo de cualquier grupo o entidad. Esta uniformidad en las valoraciones subraya un problema sistemático en la capacidad de los miembros para tomar decisiones significativas, colaborar efectivamente, alinear esfuerzos hacia objetivos comunes y participar de manera activa y comprometida. La cercanía en los valores promedio sugiere que, aunque las debilidades son generalizadas, podrían existir oportunidades específicas para dirigir esfuerzos de mejora que aborden estas áreas críticas, con el potencial de impactar positivamente en la cohesión del grupo, su eficiencia y la satisfacción general de sus miembros.



#### 4.2.2 Consistencia

El objetivo es describir la consistencia de valores del personal administrativo contratado en la modalidad Contrato Administración de Servicios en el Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.

##### 4.2.2.1 Resultados de los indicadores de la dimensión consistencia

**Tabla 10**

*Indicadores de la dimensión consistencia*

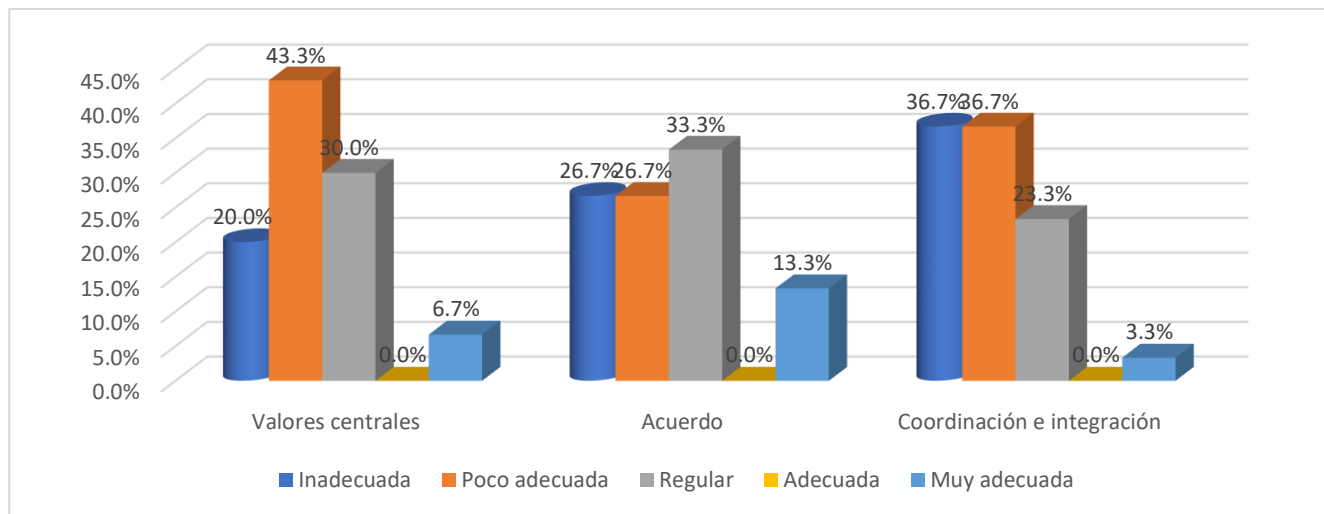
	Valores centrales		Acuerdo		Coordinación e integración	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuada	6	20.00%	8	26.70%	11	36.70%
Poco adecuada	13	43.30%	8	26.70%	11	36.70%
Regular	9	30.00%	10	33.30%	7	23.30%
Adecuada	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Muy adecuada	2	6.70%	4	13.30%	1	3.30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

*Nota: Elaboración propia*



Figura 5

Indicadores de la dimensión consistencia



Nota: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

La evaluación de los **valores centrales** dentro de la dimensión de consistencia muestra una tendencia hacia percepciones negativas, con un 20.00% de las respuestas catalogando la consistencia en valores centrales como "Inadecuada" y un 43.30% como "Poco adecuada". Este resultado indica una preocupación significativa entre los participantes acerca de la alineación y la adherencia a los valores fundamentales que deberían guiar las acciones y decisiones de la organización o grupo. Aunque un 30.00% de las respuestas se considera "Regular", lo que podría señalar una base para mejoras, el pequeño porcentaje de respuestas que ven los valores centrales como "Muy adecuados" (6.70%) sugiere que hay un reconocimiento de los valores, pero una aplicación inconsistente o insuficiente de estos en las prácticas cotidianas.

En cuanto al **acuerdo**, las evaluaciones también reflejan desafíos importantes, con un 26.70% de las respuestas en "Inadecuada" y otro 26.70% en "Poco adecuada". Esta distribución destaca las dificultades en lograr consensos dentro del grupo o entidad, lo cual es crucial para la toma de decisiones colectiva y la implementación efectiva de estrategias. Un 33.30% de las respuestas se sitúa en "Regular",



indicando una oportunidad para fortalecer los mecanismos de acuerdo. La presencia de un 13.30% de evaluaciones en "Muy adecuada" muestra que, aunque menos común, existe cierta capacidad para alcanzar acuerdos eficaces que son bien percibidos por una parte de los participantes.

Por último, la **coordinación e integración** recibe las evaluaciones más críticas, con un 36.70% de las respuestas en "Inadecuada" y otro 36.70% en "Poco adecuada", sumando juntas una percepción negativa del 73.40%. Este alto porcentaje refleja serios problemas en la capacidad del grupo o entidad para coordinar acciones y esfuerzos de manera efectiva y para integrar diversas actividades hacia el logro de objetivos comunes. Solo un 23.30% de las respuestas se considera "Regular" y un escaso 3.30% como "Muy adecuada", lo que indica una necesidad urgente de mejorar en esta área para facilitar una mayor cohesión y eficacia operativa.

#### 4.2.2.2 Resultados de la dimensión consistencia

**Tabla 11**

*Consistencia*

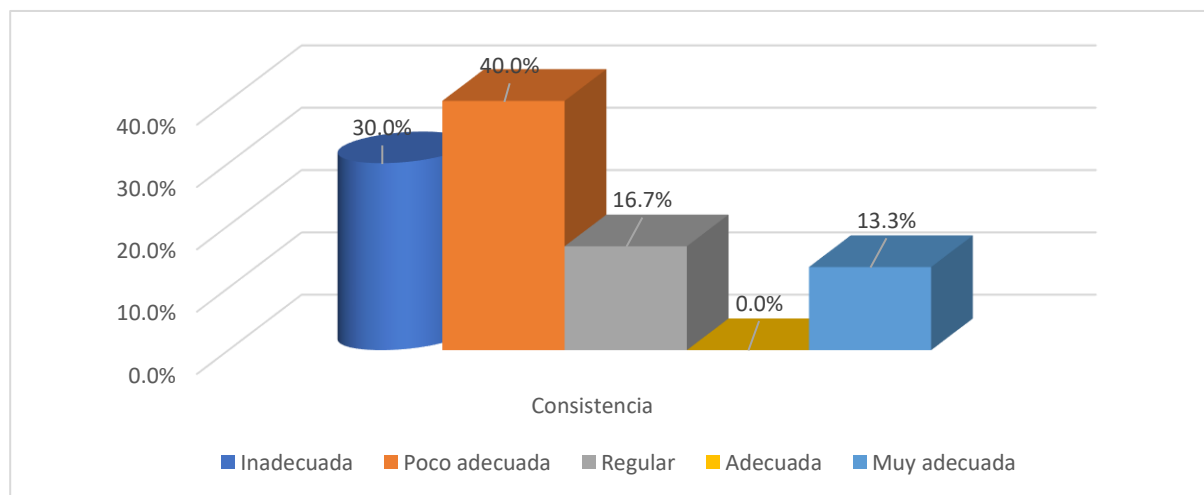
<b>Consistencia</b>		
	<b>f</b>	<b>%</b>
Inadecuada	9	30.00%
Poco adecuada	12	40.00%
Regular	5	16.70%
Adecuada	0	0.00%
Muy adecuada	4	13.30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

*Nota: Elaboración propia*



**Figura 6**

*Consistencia*



**Nota:** *Elaboración propia*

**Interpretación y análisis:**

La Tabla 11, centrada en la evaluación global de la consistencia, muestra una distribución preocupante hacia las categorías negativas, con un 30.00% de las respuestas calificándola como "Inadecuada" y un 40.00% como "Poco adecuada". Estos datos sugieren una percepción general de falta de coherencia y alineación en las prácticas, políticas o valores dentro de la organización o grupo evaluado. Un 16.70% de las evaluaciones caen en la categoría "Regular", indicando una percepción neutral o intermedia que podría reflejar áreas de inconsistencia no tan marcadas, pero aún presentes. La ausencia total de respuestas en la categoría "Adecuada" destaca la carencia de una percepción positiva moderada respecto a la consistencia, mientras que un 13.30% de las respuestas en "Muy adecuada" señala que, aunque minoritario, hay algunos aspectos o áreas dentro de la organización donde se reconoce una alta coherencia y alineación. Este análisis subraya la necesidad de abordar y mejorar significativamente la consistencia en la entidad evaluada para fortalecer su cohesión, eficacia y alineación con los valores y objetivos establecidos.



### 4.2.2.3 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Consistencia

**Tabla 12**

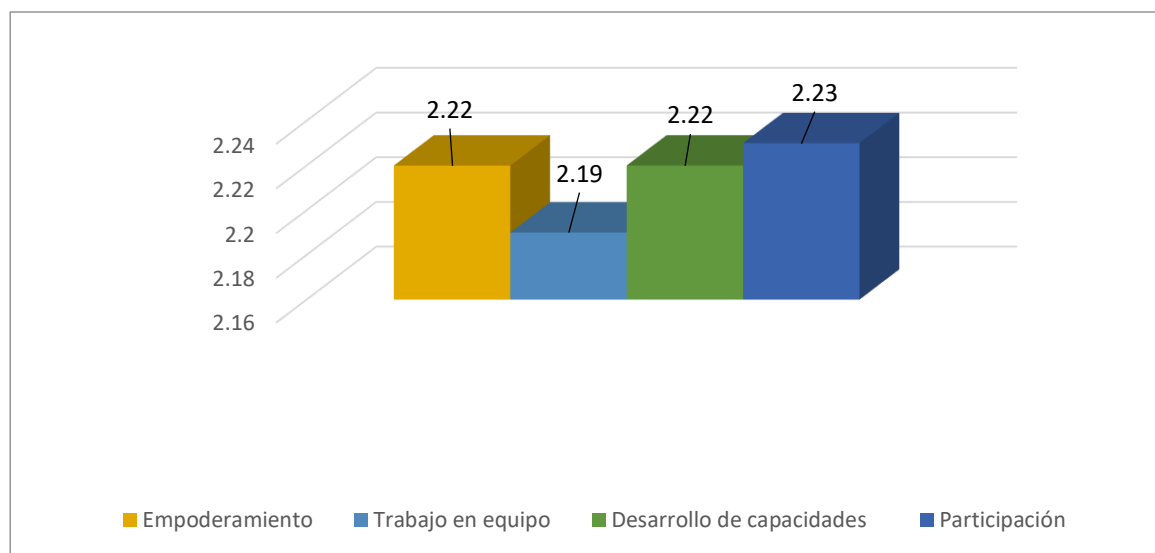
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Consistencia*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Valores centrales	2.22	Poco adecuada
Acuerdo	2.19	Poco adecuada
Coordinación e integración	2.22	Poco adecuada
Consistencia	<b>2.23</b>	Poco adecuada

*Nota: Elaboración propia*

**Figura 7**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Consistencia*



*Nota: Elaboración propia*

#### **Interpretación y análisis:**

La Tabla 12 muestra una comparativa de los valores promedio para los indicadores de la dimensión Consistencia, abarcando valores centrales, acuerdo, coordinación e integración, y la consistencia en sí misma, todos calificados dentro de la categoría "Poco adecuada" según la escala de





medición. Los valores promedio se mantienen cercanos, entre 2.19 y 2.23, lo que indica una percepción generalizada de desempeño subóptimo en estas áreas críticas para la cohesión y eficacia organizacional. Esta uniformidad en la evaluación sugiere que, aunque hay una base común de insatisfacción, las variaciones mínimas entre los indicadores podrían señalar oportunidades específicas para intervenciones dirigidas. La clasificación de todos estos aspectos fundamentales de la consistencia como "Poco adecuadas" resalta la necesidad urgente de reforzar el alineamiento con los valores fundamentales, mejorar el consenso y la toma de decisiones, y optimizar la coordinación y la integración de esfuerzos para fortalecer la cohesión interna y la efectividad de la organización.

### 4.2.3 Adaptabilidad

El objetivo es describir la adaptabilidad al contexto del personal administrativo contratado en la modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.

#### 4.2.3.1 Resultados de los indicadores de la dimensión adaptabilidad

**Tabla 13**

*Indicadores de la dimensión adaptabilidad*

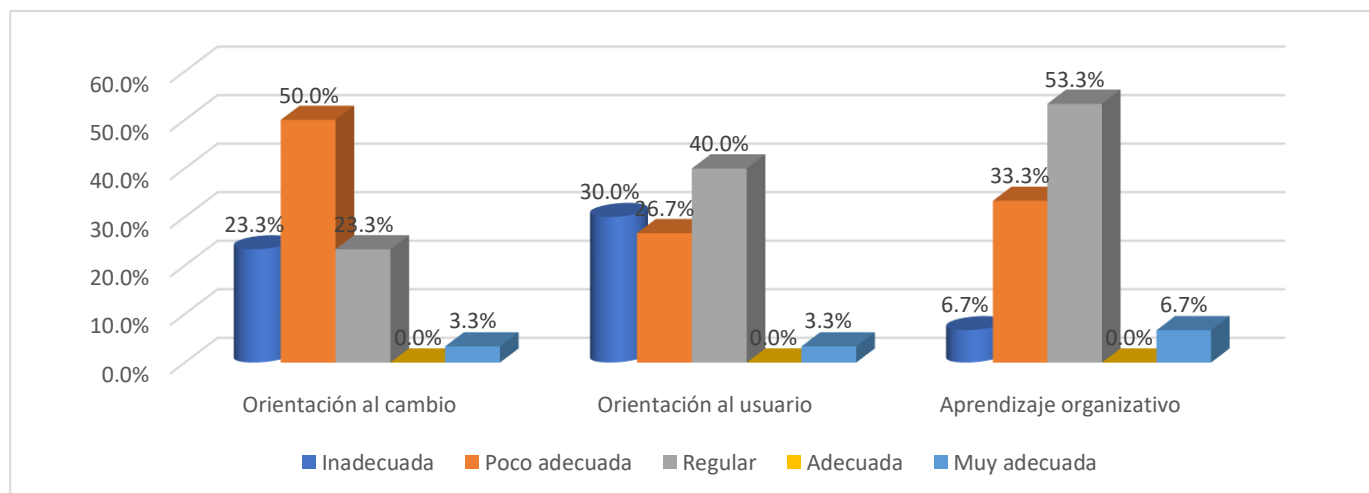
	Orientación al cambio		Orientación al usuario		Aprendizaje organizativo	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuada	7	23.30%	9	30.00%	2	6.70%
Poco adecuada	15	50.00%	8	26.70%	10	33.30%
Regular	7	23.30%	12	40.00%	16	53.30%
Adecuada	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Muy adecuada	1	3.30%	1	3.30%	2	6.70%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

*Nota: Elaboración propia*



**Figura 8**

*Indicadores de la dimensión adaptabilidad*



*Nota: Elaboración propia*

**Interpretación y análisis:**

Orientación al cambio: El 23.30% de los participantes considera que el nivel de orientación al cambio en la organización es inadecuado. Esto indica que existe resistencia o dificultad para adaptarse y responder a los cambios en el entorno o en la industria. El 50.00% de los participantes considera que el nivel de orientación al cambio en la organización es poco adecuado. Esto indica que hay margen para mejorar la capacidad de la organización para gestionar y adaptarse eficazmente a los cambios. El 23.30% de los participantes considera que el nivel de orientación al cambio en la organización es regular. Esto indica que algunos empleados perciben un nivel moderado de adaptabilidad, pero aún hay margen para mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios. Orientación al usuario: El 30.00% de los participantes considera que el nivel de orientación al usuario en la organización es inadecuado. Esto indica que existe una falta de enfoque en las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes. El 26.70% de los participantes considera que el nivel de orientación al usuario en la organización es poco adecuado. Esto indica que se necesita mejorar la atención y el servicio al cliente, así como la comprensión de sus necesidades. El 40.00% de los participantes considera que el nivel de orientación al usuario en la



organización es regular. Esto indica que algunos empleados perciben un nivel moderado de enfoque en los usuarios, pero aún hay margen para mejorar la satisfacción y la atención al cliente. Aprendizaje organizativo: El 6.70% de los participantes considera que el nivel de aprendizaje organizativo en la organización es inadecuado. Esto sugiere que la organización tiene dificultades para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a través del aprendizaje. El 33.30% de los participantes considera que el nivel de aprendizaje organizativo en la organización es poco adecuado. Esto indica que se necesita mejorar la capacidad de la organización para aprender, innovar y adaptarse a los cambios. El 53.30% de los participantes considera que el nivel de aprendizaje organizativo en la organización es regular. Esto sugiere que algunos empleados perciben un nivel moderado de aprendizaje en la organización, pero aún hay margen para mejorar la capacitación y el desarrollo del personal.

#### 4.2.3.2 Resultados de la dimensión adaptabilidad

**Tabla 14**

*Adaptabilidad*

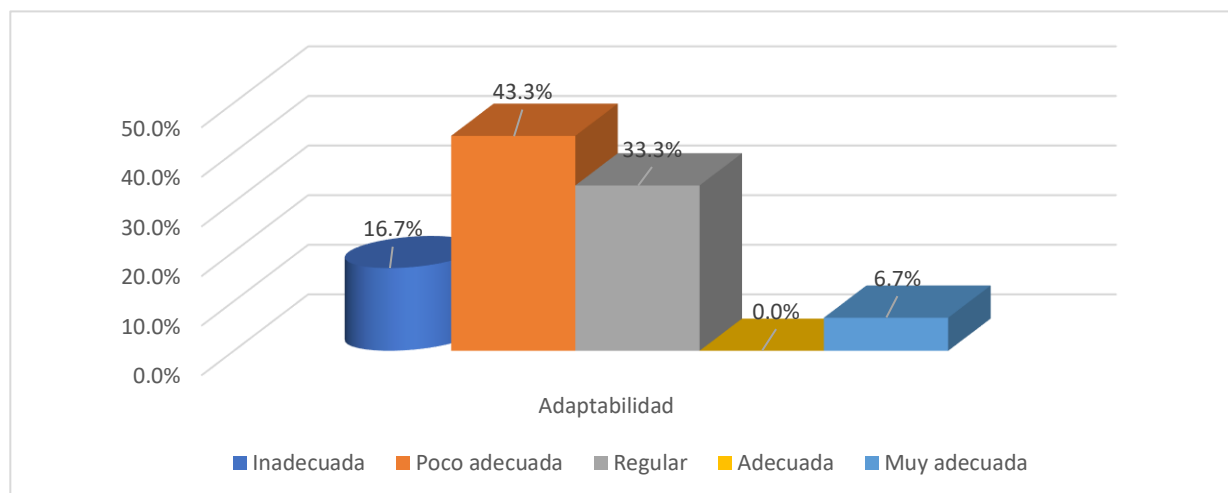
	<b>f</b>	<b>%</b>
Inadecuada	5	16.70%
Poco adecuada	13	43.30%
Regular	10	33.30%
Adecuada	0	0.00%
Muy adecuada	2	6.70%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

*Nota: Elaboración propia*



**Figura 9**

*Adaptabilidad*



**Nota:** *Elaboración propia*

**Interpretación y análisis:**

El 16.70% de los participantes considera que el nivel de adaptabilidad en la organización es inadecuado. Esto sugiere que existe una falta de capacidad para ajustarse y responder adecuadamente a los cambios en el entorno o en la industria. Es importante tomar medidas para mejorar la capacidad de adaptación en la organización. El 43.30% de los participantes considera que el nivel de adaptabilidad en la organización es poco adecuado. Esto indica que hay margen para mejorar la habilidad de la organización para gestionar y adaptarse eficazmente a los cambios. Es importante fomentar una cultura organizacional que promueva la flexibilidad y la agilidad en la adaptación al cambio. El 33.30% de los participantes considera que el nivel de adaptabilidad en la organización es regular. Esto indica que algunos empleados perciben un nivel moderado de capacidad de adaptación, pero aún hay margen para mejorar la respuesta y el ajuste ante los cambios. Es importante fortalecer las habilidades y capacidades de adaptación del personal. No se reportaron respuestas indicando que el nivel de adaptabilidad es adecuado. El 6.70% de los participantes considera que el nivel de adaptabilidad en la organización es muy adecuado. Esto indica que hay un grupo minoritario de empleados que percibe un alto nivel de



capacidad de adaptación en la organización. Es importante identificar las prácticas y estrategias exitosas que contribuyen a este alto nivel de adaptabilidad y promoverlas en toda la organización.

### 4.2.3.3 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Adaptabilidad

**Tabla 15**

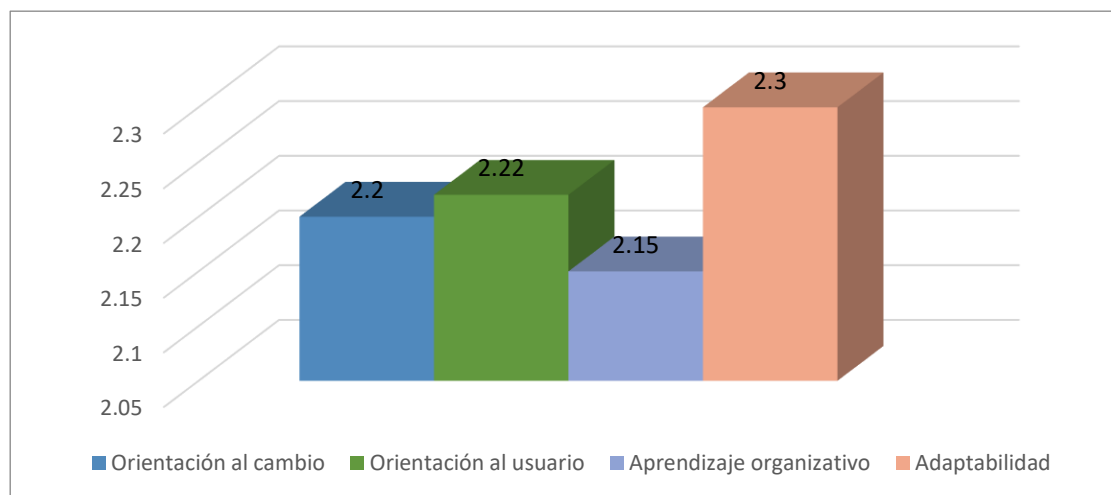
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Adaptabilidad*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Orientación al cambio	2.20	Poco adecuada
Orientación al usuario	2.22	Poco adecuada
Aprendizaje organizativo	2.15	Poco adecuada
<b>Adaptabilidad</b>	<b>2.30</b>	Poco adecuada

*Nota: Elaboración propia*

**Figura 10**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Adaptabilidad*



*Nota: Elaboración propia*

### Interpretación y análisis:



Orientación al cambio: Valor promedio: 2.20 Escala de medición: Poco adecuada Esto indica que, en promedio, la orientación al cambio en la organización se considera "poco adecuada". Esto indica que existe margen para mejorar la capacidad de la organización para ajustarse y responder a los cambios en el entorno o en la industria. Orientación al usuario: Valor promedio: 2.22 Escala de medición: Poco adecuada El promedio indica que el nivel de orientación al usuario en la organización se considera "poco adecuado". Esto sugiere que hay margen para mejorar la atención y el servicio al cliente, así como la comprensión de sus necesidades y expectativas. Aprendizaje organizativo: Valor promedio: 2.15 Escala de medición: Poco adecuada El promedio indica que el nivel de aprendizaje organizativo en la organización se considera "poco adecuado". Esto indica que se necesita mejorar la capacidad de la organización para adquirir nuevos conocimientos, aprender de las experiencias y adaptarse a través del aprendizaje. Adaptabilidad: Valor promedio: 2.30 Escala de medición: Poco adecuada El promedio indica que el nivel de adaptabilidad en la organización se considera "poco adecuado". Esto indica que hay margen para mejorar la capacidad de la organización para ajustarse y responder eficazmente a los cambios en el entorno.

#### ***4.2.4 Misión***

El objetivo es describir la misión referente del personal administrativo a la cultura organizacional del Hospital Regional del personal administrativo contratado en la modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el periodo 2023.



#### 4.2.4.1 Resultados de los indicadores de la dimensión misión

**Tabla16**

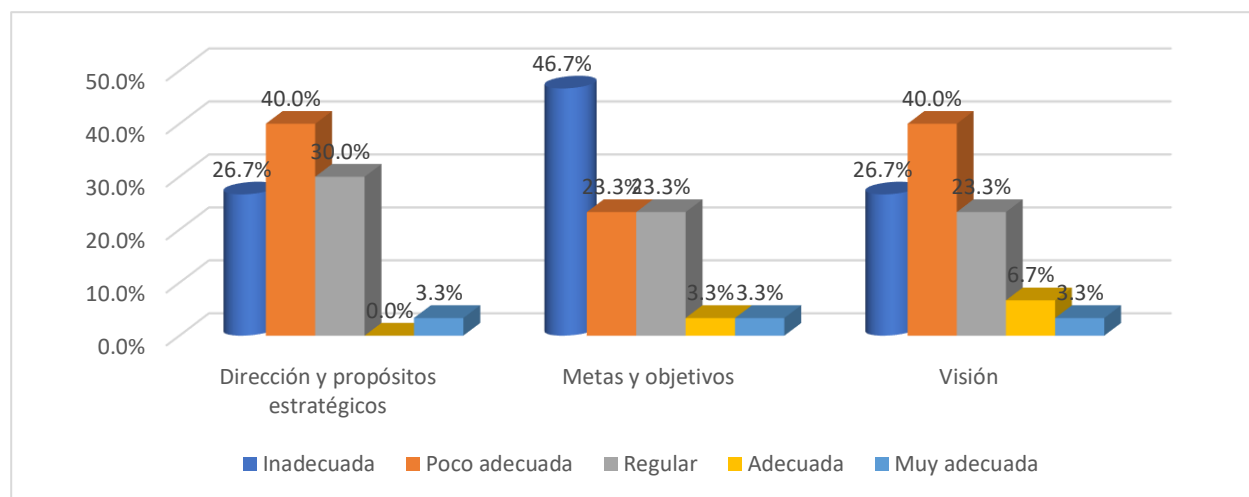
*Indicadores de la dimensión misión*

	Dirección y propósitos estratégicos		Metas y objetivos		Visión	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuada	8	26.70%	14	46.70%	8	26.70%
Poco adecuada	12	40.00%	7	23.30%	12	40.00%
Regular	9	30.00%	7	23.30%	7	23.30%
Adecuada	0	0.00%	1	3.30%	2	6.70%
Muy adecuada	1	3.30%	1	3.30%	1	3.30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

*Nota: Elaboración propia*

**Figura 11**

*Indicadores de la dimensión misión*



*Nota: Elaboración propia*

#### **Interpretación y análisis:**

Dirección y propósitos estratégicos: El 26.70% de los participantes considera que la dirección y los propósitos estratégicos de la organización son inadecuados. Esto indica que existe una falta de claridad o alineación en cuanto a la dirección estratégica y los objetivos de la organización. El 40.00%



de los participantes considera que la dirección y los propósitos estratégicos son poco adecuados. Esto indica que hay margen para mejorar la claridad y la efectividad de la dirección estratégica en la organización. El 30.00% de los participantes considera que la dirección y los propósitos estratégicos son regulares. Esto indica que algunos participantes perciben una dirección estratégica moderada, pero aún hay espacio para mejorar la claridad y la efectividad. Metas y objetivos: El 46.70% de los participantes considera que las metas y objetivos de la organización son inadecuados. Esto indica que existe una falta de claridad o alineación en cuanto a las metas y objetivos establecidos. El 23.30% de los participantes considera que las metas y objetivos son poco adecuados. Esto indica que hay margen para mejorar la definición y la efectividad de las metas y objetivos en la organización. El 23.30% de los participantes considera que las metas y objetivos son regulares. Esto indica que algunos participantes perciben un nivel moderado de claridad y efectividad en cuanto a las metas y objetivos establecidos. Visión: El 26.70% de los participantes considera que la visión de la organización es inadecuada. Esto sugiere que existe una falta de claridad o alineación en cuanto a la visión de futuro de la organización. El 40.00% de los participantes considera que la visión es poco adecuada. Esto indica que hay margen para mejorar la definición y la efectividad de la visión de la organización. El 23.30% de los participantes considera que la visión es regular. Esto indica que algunos participantes perciben un nivel moderado de claridad y efectividad en cuanto a la visión de futuro de la organización.





#### 4.2.4.2 Resultados de la dimensión misión

Tabla 17

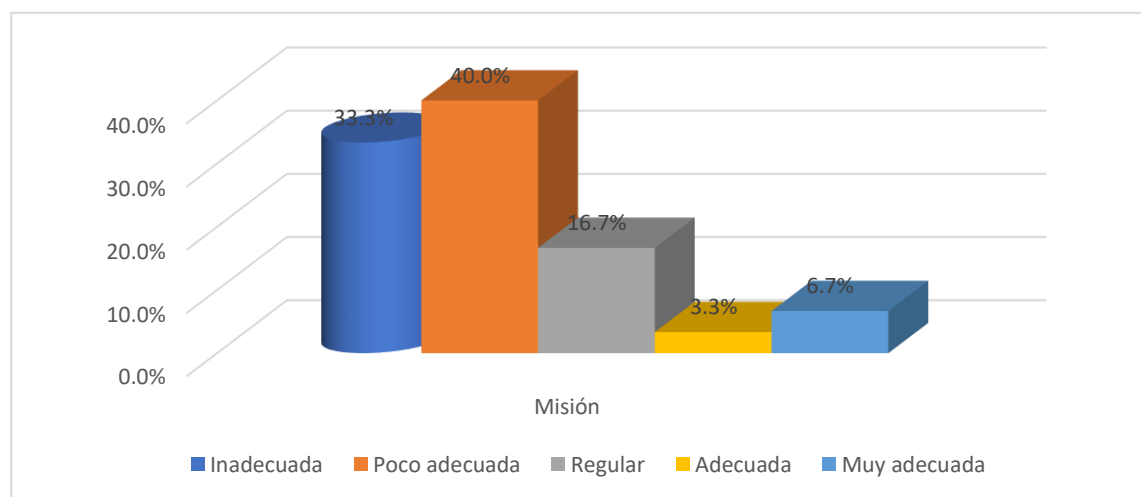
Misión

	f	%
Inadecuada	10	33.30%
Poco adecuada	12	40.00%
Regular	5	16.70%
Adecuada	1	3.30%
Muy adecuada	2	6.70%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Misión



Nota: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

En la Tabla 17 Misión: El 33.30% de los participantes considera que la misión de la organización es inadecuada. Esto indica que existe una falta de claridad o efectividad en la declaración de la misión organizacional. El 40.00% de los participantes considera que la misión es poco adecuada. Esto indica



que hay margen para mejorar la definición y la efectividad de la misión de la organización. El 16.70% de los participantes considera que la misión es regular. Esto indica que algunos participantes perciben un nivel moderado de claridad y efectividad en cuanto a la misión organizacional. El 3.30% de los participantes considera que la misión es adecuada. Esto indica que solo un pequeño porcentaje de participantes percibe que la misión cumple con los requisitos establecidos. El 6.70% de los participantes considera que la misión es muy adecuada. Esto indica que un pequeño porcentaje de participantes percibe que la misión es muy clara y efectiva.

#### 4.2.4.3 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Misión

**Tabla 18**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Misión*

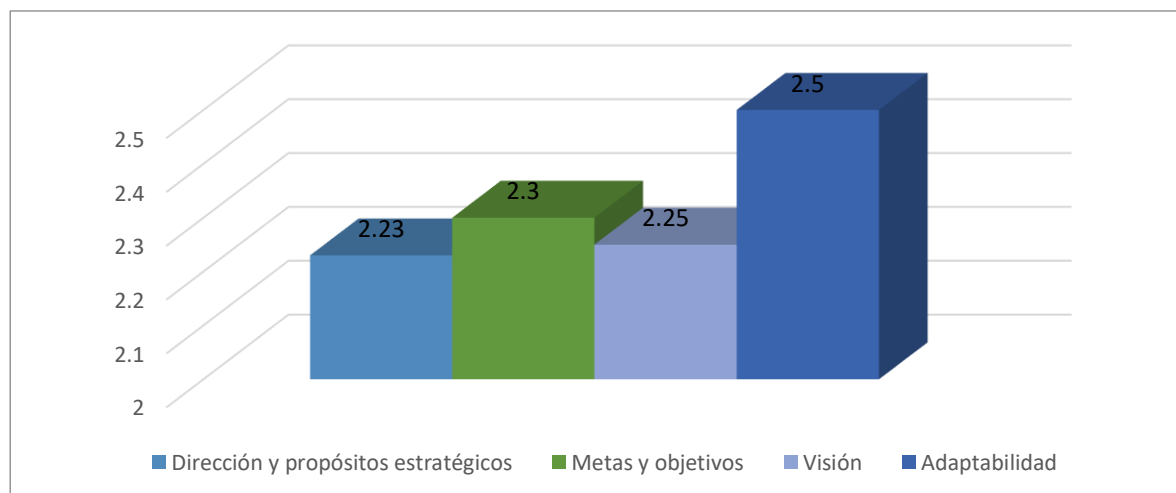
<b>Indicadores</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala de medición</b>
Dirección y propósitos estratégicos	2.23	Poco adecuada
Metas y objetivos	2.30	Poco adecuada
Visión	2.25	Poco adecuada
<b>Misión</b>	<b>2.50</b>	Poco adecuada

*Nota: Elaboración propia*



**Figura 13**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Misión*



**Nota:** *Elaboración propia*

**Interpretación y análisis:**

En figura 13 Dirección y propósitos estratégicos: El valor promedio es de 2.23, lo que se clasifica como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, la dirección y los propósitos estratégicos de la organización son considerados poco adecuados. Se sugiere que se realicen mejoras significativas en esta área para alinear y comunicar de manera más efectiva la dirección estratégica de la organización. Metas y objetivos: El valor promedio es de 2.30, también clasificado como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, las metas y objetivos de la organización son considerados poco adecuados. Se recomienda trabajar en la definición y establecimiento de metas claras, alcanzables y alineadas con la estrategia organizacional. Visión: El valor promedio es de 2.25, nuevamente clasificado como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, la visión de la organización es considerada poco adecuada. Es importante revisar y redefinir la visión para asegurar que sea inspiradora, motivadora y alineada con los propósitos estratégicos de la organización. El valor promedio es de 2.50, también clasificado como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, la misión de la organización es considerada poco



adecuada. Se recomienda revisar y redactar una misión clara, concisa y que refleje los valores y propósitos de la organización.

### 4.3 Resultado de la variable cultura organizacional

El objetivo es describir la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023.

**Tabla 19**

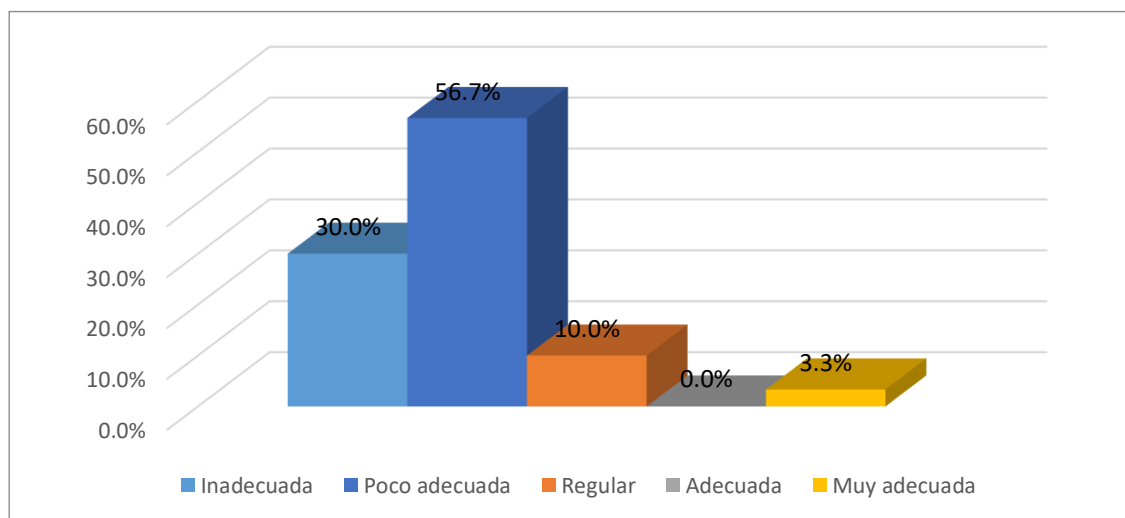
*Cultura organizacional*

	f	%
Inadecuada	9	30.00%
Poco adecuada	17	56.70%
Regular	3	10.00%
Adecuada	0	0.00%
Muy adecuada	1	3.30%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

*Nota: Elaboración propia*

**Figura 14**

*Cultura organizacional*



*Nota: Elaboración propia*



### Interpretación y análisis:

Cultura organizacional: El 30.00% de los participantes considera que la cultura organizacional es inadecuada. Esto sugiere que existe una falta de alineación o efectividad en la cultura existente en la organización. El 56.70% de los participantes considera que la cultura organizacional es poco adecuada. Esto indica que hay margen para mejorar la cultura en términos de valores, normas y comportamientos en la organización. El 10.00% de los participantes considera que la cultura organizacional es regular. Esto sugiere que algunos participantes perciben un nivel moderado de adecuación en la cultura, pero aún hay espacio para mejorar. No se registraron respuestas que consideraran la cultura organizacional como adecuada. Esto indica que ningún participante percibió que la cultura actual cumple con los requisitos establecidos. El 3.30% de los participantes considera que la cultura organizacional es muy adecuada. Esto sugiere que un pequeño porcentaje de participantes percibe que la cultura existente es altamente efectiva y se alinea con los valores y objetivos de la organización.

#### 4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

**Tabla 20**

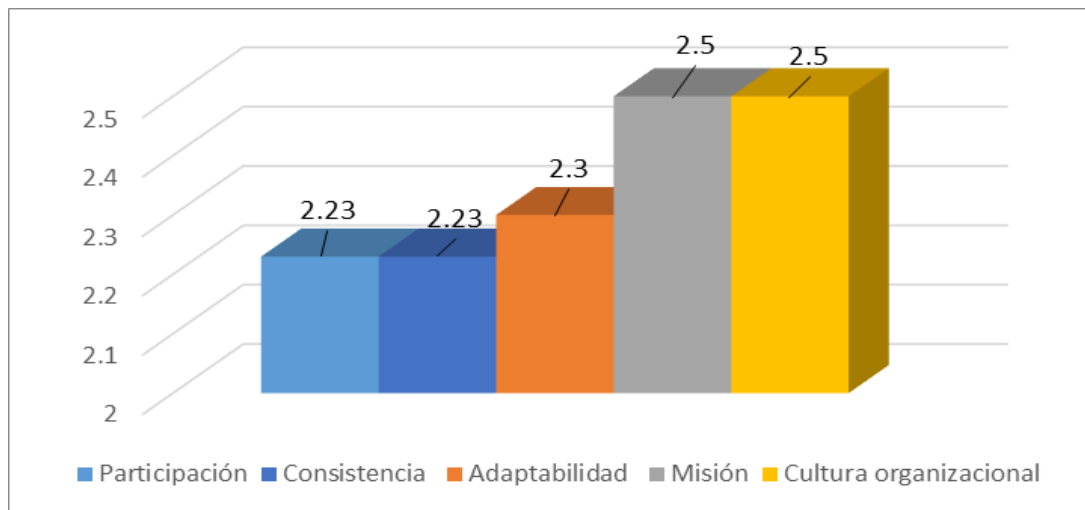
*Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional*

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Participación	2.23	Poco adecuada
Consistencia	2.23	Poco adecuada
Adaptabilidad	2.30	Poco adecuada
Misión	2.50	Poco adecuada
<b>Cultura organizacional</b>	<b>2.50</b>	Poco adecuada

*Nota: Elaboración propia*

**Figura 15**

*“Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional”*



**Nota:** *Elaboración propia*

### **Interpretación y análisis:**

Respecto a la comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023.

**Participación:** El valor promedio es de 2.23, lo que se clasifica como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, la participación de los miembros en la cultura organizacional es considerada poco adecuada. Se sugiere fomentar y promover una mayor participación y compromiso de los miembros en la toma de decisiones y en la construcción de la cultura organizacional.

**Consistencia:** El valor promedio es de 2.23, también clasificado como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, la consistencia en la cultura organizacional es considerada poco adecuada. Se recomienda trabajar en la alineación de los comportamientos, normas y valores en toda la organización para lograr una mayor consistencia cultural.



**Adaptabilidad:** se considera un valor bajo, el valor promedio de 2.30 para la dimensión de adaptabilidad indica que, en promedio, la adaptabilidad de la cultura organizacional también se considera "Poco adecuada". Esto indica que la organización no está demostrando una capacidad sólida para adaptarse a cambios o circunstancias nuevas.

**Misión:** El valor promedio es de 2.50, nuevamente clasificado como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, la misión en la cultura organizacional es considerada poco adecuada. Se recomienda revisar y redactar una misión clara, concisa y que refleje los valores y propósitos de la organización.

**Cultura organizacional:** El valor promedio es de 2.50, también clasificado como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto indica que, en promedio, la cultura organizacional en su conjunto es considerada poco adecuada. Es importante revisar y mejorar los valores, normas y comportamientos en la organización para promover una cultura más sólida y efectiva.



## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

### 5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes

En este capítulo, se presenta la discusión de los hallazgos más relevantes obtenidos en el estudio sobre la cultura organizacional del personal administrativo contratado bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) en el Hospital Regional del Cusco durante el período 2023. Se profundizará en los resultados encontrados en cada dimensión y variable de la cultura organizacional, y se analizarán sus implicaciones para la gestión y desarrollo de la organización.

Al examinar la distribución de las percepciones de los participantes sobre la cultura organizacional en su conjunto, se observa que el 30.00% la considera inadecuada y un significativo 56.70% la califica como poco adecuada. Esto indica una preocupante falta de alineación y efectividad en la cultura existente en la organización. Es evidente que existe un espacio sustancial para la mejora en términos de valores, normas y comportamientos organizacionales. La ausencia total de respuestas que consideren la cultura como adecuada sugiere que ninguno de los participantes percibió que la cultura actual cumple con los requisitos establecidos. Sin embargo, es alentador que un pequeño 3.30% vea la cultura como muy adecuada, lo que sugiere que hay ejemplos positivos a seguir.

**Cultura Organizacional:** La puntuación media de 2.50 en la dimensión de cultura organizacional resalta nuevamente la percepción general de que la cultura en su conjunto es poco adecuada. Este hallazgo subraya la necesidad urgente de revisar y mejorar los valores, normas y comportamientos dentro de la organización. Una cultura organizacional sólida y efectiva es esencial para el logro de los objetivos y para la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

**Participación:** La percepción promedio de 2.45 en la dimensión de participación indica que la participación de los miembros en la cultura organizacional es considerada poco adecuada. La falta de involucramiento y compromiso de los empleados en la toma de decisiones y en la construcción de la





cultura podría limitar el sentido de pertenencia y la contribución activa a los objetivos organizacionales. Se recomienda implementar estrategias que fomenten una mayor participación y empoderamiento de los empleados.

**Consistencia:** El bajo valor promedio de 2.23 en la dimensión de consistencia resalta una falta de uniformidad en los comportamientos, normas y valores en la organización. Esta falta de coherencia podría conducir a confusiones y a la falta de una identidad organizacional clara. La necesidad de trabajar en la alineación y comunicación efectiva de las expectativas organizacionales es evidente para lograr una cultura más cohesiva y efectiva.

**Adaptabilidad:** La puntuación media de 2.30 en adaptabilidad refleja una preocupante dificultad para que la organización se adapte a cambios y nuevas circunstancias. La falta de flexibilidad podría obstaculizar la innovación y la respuesta efectiva a los desafíos cambiantes del entorno. Para mejorar esta dimensión, se recomienda promover una mentalidad de cambio, proporcionar capacitación en resiliencia y establecer procesos ágiles de toma de decisiones.

**Misión:** Con un valor promedio de 2.50 en la dimensión de misión, se revela una percepción de que la misión organizacional es poco adecuada. Esto sugiere que la declaración de la misión no está claramente alineada con los valores y objetivos de la organización. Redactar una misión más clara, concisa y significativa podría servir para orientar a los empleados hacia un propósito compartido y fortalecer su sentido de dirección.

## **5.2 Descripción de las limitaciones del estudio**

En esta sección, se llevará a cabo una comparación crítica entre los hallazgos obtenidos en este estudio y los resultados y conclusiones de investigaciones previas relacionadas con la cultura organizacional en contextos similares. Esta comparación permitirá evaluar cómo se alinean, difieren o complementan los resultados, contribuyendo a una comprensión más completa de la cultura organizacional en el Hospital Regional del Cusco.



**Compromiso (Participación):** La participación, reflejada en empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades, presentó promedios que oscilan entre 2.19 y 2.23, clasificándose como "Poco adecuada" en la escala de medición. Esto sugiere una percepción negativa en cuanto al compromiso y la participación activa del personal administrativo, indicando áreas de oportunidad significativas para mejorar la inclusión y el empoderamiento del personal. Comparando con Gina (2019), quien encontró un ambiente laboral de compromiso y compañerismo en el Hospital León Becerra, se observa una discrepancia notable, sugiriendo que, a diferencia del contexto del Hospital Regional del Cusco, en el Hospital León Becerra existe un mayor sentido de pertenencia y cohesión entre los trabajadores.

**Consistencia de Valores:** Los indicadores de consistencia de valores, acuerdo, y coordinación e integración presentaron valores promedio de 2.22 y 2.23, también calificados como "Poco adecuados". Este resultado denota una percepción de falta de coherencia y alineación con los valores organizacionales. Sandoval (2018) identificó diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre áreas de enfermería y obstetricia, destacando la importancia de la coherencia de valores para una cultura organizacional efectiva. La comparación sugiere que, tanto en el Hospital Regional del Cusco como en el EsSalud Alberto Sabogal, la consistencia en la implementación y vivencia de los valores organizacionales es un área crítica que requiere atención.

**Adaptabilidad al Contexto:** La adaptabilidad mostró un promedio de 2.30, calificándose igualmente como "Poco adecuada". Esto refleja desafíos en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y responder de manera efectiva a las necesidades del entorno. Buri (2022) enfatizó la importancia de la adaptabilidad y la concienciación ambiental en los micro emprendimientos, lo que resalta la relevancia de fomentar una cultura organizacional que promueva la flexibilidad y la innovación. La comparativa muestra que, tanto en el sector de microemprendimientos como en el Hospital Regional del Cusco, mejorar la adaptabilidad constituye un factor crucial para el éxito organizacional.



Misión Referente: Con un valor promedio de 2.5 para la misión, indicando también una percepción de "Poco adecuada", se evidencia una falta de claridad o alineación con la misión organizacional. Castillo & Farfan (2021) hallaron una percepción positiva de los artefactos y valores compartidos en el Hospital Vitarte, lo que contrasta con los resultados del Hospital Regional del Cusco, donde parece haber una desconexión con la misión organizacional. Esta diferencia subraya la importancia de establecer una misión clara y compartida como fundamento para una cultura organizacional sólida.

### **Tiempo:**

Los participantes pueden haber tenido limitaciones de tiempo para responder a las preguntas del estudio. Esta limitación podría haber afectado la calidad o la precisión de sus respuestas, ya que podrían no haber dedicado el tiempo necesario para reflexionar y responder de manera completa y precisa, para contrarrestar esta limitación, se estableció un plazo razonable para la finalización del cuestionario, permitiendo a los participantes completarlo en un momento que les resultara conveniente.

### **Resistencia:**

Algunos participantes pueden haber mostrado resistencia a responder las preguntas del estudio debido a la naturaleza de las preguntas o por falta de confianza en la confidencialidad de sus respuestas. Esto podría haber llevado a respuestas incompletas o poco sinceras, afectando la validez de los resultados por ello se enfatizó la confidencialidad en la recopilación de datos y se alentó a los participantes a ser honestos y abiertos, asegurándoles que sus respuestas serían tratadas con el mayor respeto a su privacidad.

### **Disposición:**

Se reconoció que podría haber diversas actitudes entre los participantes hacia la cultura organizacional por ese motivo el cuestionario se diseñó de manera neutral, animando a los participantes a expresar sus opiniones personales libremente y sin temor a represalias.

### **Enfoque en una Modalidad Contractual Específica**



El estudio se centró exclusivamente en el personal administrativo contratado bajo la modalidad CAS, lo que podría limitar su generalización por esa misma razón se destacó que los hallazgos son específicos para esta modalidad contractual y no necesariamente extrapolables a otros grupos de empleados.

#### **Posibles sesgos culturales y de respuesta:**

Se consideró la influencia de sesgos culturales y de respuesta debido al contexto cultural y organizacional específico del estudio por ello se realizó un análisis crítico de las respuestas, reflexionando sobre cómo las diferencias culturales podrían haber afectado los resultados del estudio.

### **5.3 Comparación crítica con la literatura existente**

En esta sección, se Implicancias del estudio

Los hallazgos presentados tienen implicaciones significativas para la gestión y desarrollo de la organización. Para abordar las áreas de mejora identificadas, se recomienda implementar un enfoque integral que involucre a todos los niveles de la organización. Esto podría incluir:

**Programas de Desarrollo de Liderazgo:** Fomentar el liderazgo participativo y capacitado que promueva la participación activa de los empleados y guíe la construcción de una cultura más cohesiva y adaptativa.

**Comunicación y Transparencia:** Establecer canales de comunicación claros y transparentes para alinear las expectativas y asegurar que todos los empleados comprendan y se comprometan con los valores y objetivos organizacionales.

**Capacitación en Adaptabilidad:** Ofrecer programas de capacitación que desarrollen habilidades de adaptabilidad y resiliencia en los empleados para que la organización pueda responder de manera efectiva a los cambios del entorno.



Revisión de la Misión: Redefinir la misión organizacional para que refleje con precisión los valores y objetivos de la organización, inspirando a los empleados a trabajar hacia un propósito compartido.

Campañas de Cultura Organizacional: Diseñar y ejecutar iniciativas que promuevan activamente una cultura sólida y efectiva, destacando los comportamientos y actitudes deseables en la organización.



## CONCLUSIONES

Como objetivo general La cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicio en el Hospital Regional del Cusco durante el periodo 2023 se califica como poco adecuada, con un promedio de 2.50. Este resultado sugiere una desconexión significativa entre los valores, prácticas y expectativas de la cultura organizacional y su percepción por parte del personal. Esto podría indicar deficiencias en la comunicación interna, falta de alineación entre los valores de la empresa y las expectativas del personal, o una implementación ineficaz de políticas culturales.

En cuanto a la dimensión de la participación los resultados muestran un promedio de 2.45 en la dimensión de participación, lo cual señala que la participación del personal administrativo en la toma de decisiones y en el desarrollo de la cultura organizacional se considera poco adecuada. Este resultado puede reflejar una cultura organizacional donde el empoderamiento y la colaboración no están suficientemente fomentados. Esto se alinea con la teoría que indica la importancia del empoderamiento y trabajo en equipo para una cultura organizacional efectiva. La baja puntuación podría ser un indicativo de la necesidad de fomentar más estas áreas.

En relación a la dimensión de la consistencia los resultados revelan un promedio de 2.23 en la dimensión de consistencia, indicando que esta es considerada poco adecuada. Este bajo puntaje puede sugerir problemas en la coherencia de valores, normas y comportamientos dentro de la organización. La falta de un conjunto claro de valores compartidos, o de acuerdos sobre las prácticas adecuadas, podría estar impactando negativamente en la cohesión y la eficiencia organizacional.

Con respecto a la dimensión de la adaptabilidad los resultados revelaron un promedio de 2.30. Esta puntuación indica que la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y responder a las necesidades del entorno es limitada. Esto sugiere que la organización podría beneficiarse de una mayor flexibilidad y una orientación más dinámica hacia el aprendizaje y la innovación



En relación a la dimensión de misión, los resultados indican un promedio de 2.50 en la dimensión de misión, Esta puntuación refleja que la claridad en la dirección y los propósitos estratégicos de la organización no están adecuadamente establecidos o comunicados al personal. Esto podría afectar la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales y su motivación.



## RECOMENDACIONES

Para mejorar la participación activa del personal: Se sugiere la creación de comités de trabajo interdisciplinarios y la realización de encuestas regulares. Estas acciones permitirán recoger de manera efectiva las opiniones y sugerencias del personal, fomentando un ambiente de inclusión y empoderamiento. Esta medida responde a la necesidad de incrementar la participación en los procesos de toma de decisiones y desarrollo de la cultura organizacional, reflejando un compromiso con la mejora continua y la colaboración.

En cuanto a la comunicación de políticas, normas y valores: Es crucial desarrollar y difundir claramente estos elementos fundamentales de la cultura organizacional. La realización de talleres de sensibilización y la utilización de plataformas de comunicación interna pueden ser medios efectivos para garantizar que todos los miembros de la organización estén alineados y comprometidos con los valores corporativos, abordando directamente los problemas de coherencia identificados.

Para aumentar la adaptabilidad organizacional: Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del entorno y de la capacidad de respuesta organizacional a los cambios. La implementación de estrategias basadas en estos análisis, como la promoción de una cultura de innovación y la flexibilización de estructuras y procesos, permitirá a la organización ser más ágil y eficaz frente a las dinámicas del entorno, respondiendo a la identificación de limitaciones en la adaptabilidad actual.

Respecto a la claridad de la misión y los objetivos estratégicos: Es esencial desarrollar programas de capacitación y comunicación que aseguren la comprensión y alineación completa del personal con la misión organizacional. La clarificación de la dirección estratégica y la promoción de una visión compartida ayudarán a fortalecer el sentido de propósito y compromiso entre los empleados, dirigiéndose a la necesidad de mejorar la claridad y comunicación de la misión.





Implementación de un programa de desarrollo organizacional: Este programa debe ser integral y estar diseñado para abordar todas las áreas de mejora identificadas en la investigación. La inclusión de iniciativas específicas como talleres de desarrollo de habilidades, sesiones de coaching para líderes y programas de reconocimiento del personal, contribuirán a fortalecer el compromiso, la coherencia de valores, la adaptabilidad y la alineación con la misión organizacional.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de investigación*. 7(2), 187-197.  
[http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Achaui, B., & Condori, M. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral de la Dirección Regional de Salud Cusco, 2021* [Tesis de grado - Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67634/Achahui\\_DB-Condori\\_VM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67634/Achahui_DB-Condori_VM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asociación de Academia de Lengua Españolas. (2022). Cultura \textbar Diccionario de la lengua española. En «*Diccionario de la lengua española*»—*Edición del Tricentenario*.  
<https://dle.rae.es/cultura>
- Balcazar, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Data*, 21(1), 101.  
<https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14925>
- Belalcázar, S. (2012). *Cultura organizacional*. 12(1), 41-52.
- Buri, I. (2022). *Análisis de la cultura organizacional en micro emprendimientos del sector Divino Niño de la ciudad de Durán* [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil].  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5864>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnóstico y Cambio de Cultura Organizacional* (Revised Edition). Addison-Wesley.  
[https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739organizational+cambiing+load+Basado+en+los+valores+competitivos+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739organizational+cambiing+load+Basado+en+los+valores+competitivos+framework.pdf)
- Carranza, R. F., Mamani, O. J., Quinteros, D., & Farfán, R. (2021). Preocupación por el contagio de la COVID-19 y carga laboral como predictores del malestar psicológico durante la emergencia sanitaria en personal de salud de Perú. *Revista Colombiana De Psiquiatria*.  
<https://doi.org/10.1016/j.rcp.2021.06.005>
- Castillo, Y., & Farfan, Y. (2021). *Valoración de la cultura organizacional del Hospital Vitarte en su personal administrativo. Lima.2021*. [Tesis de grado - Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69210/Castillo\\_RY-Farfan\\_JDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69210/Castillo_RY-Farfan_JDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- García, V. (2017a). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. 39, 75-102.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>
- García, V. (2017b). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. 39, 75-102.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>
- Gina, P. (2019). *ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, COMO ESTRATEGIA INSTITUCIONAL* [Tesis de grado - Universidad de Guayaquil].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45472/1/PALACIOS%20MACIAS%20GINA%20VICTORIA.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGRAW-HILL.  
[https://www.academia.edu/43409306/LIBRO\\_2014\\_metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_sexta\\_HERNANDEZ\\_SAMPIERI](https://www.academia.edu/43409306/LIBRO_2014_metodologia_de_la_investigacion_sexta_HERNANDEZ_SAMPIERI)
- Huanca, R. (2022). *Cultura organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Challabamba Paucartambo 2020*.  
<https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6904>
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Universidad Tecnológica ECOTEC. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.53>
- Loayza, M. (2021). *Efecto del estrés laboral en el desempeño laboral del personal asistencial de enfermería del Hospital Regional del Cusco, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57618>
- Luna, E. (2019). *Cultura organizaciona en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credicusto, Agencia Cusco—2019* [Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco].  
[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3407/Edith\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3407/Edith_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Luthans, F. (2012). *Comportamiento Organizacional*. The McGraw-Hill.  
<https://vsip.info/comportamiento-organizacional-luthans-fred-traducido-por-google-pdf-free.html>
- Mendoza, M. (2019). *Cultura organizacional del personal administrativo en la gerencia de desarrollo social de la municipalidad provincial de La Convención – 2019* [Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco].



[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2923/Mirian\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2923/Mirian_Tesis_bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

OPS. (2021). *La COVID-19 afectó el funcionamiento de los servicios de salud para enfermedades no transmisibles en las Américas—OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud.*

<https://www.paho.org/es/noticias/17-6-2020-covid-19-afecto-funcionamiento-servicios-salud-para-enfermedades-no>

Oyola, G. (2021). *Cultura organizacional en los colaboradores de la región Policial de la provincia de Huancayo, 2020* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62310>

Punina, Á. P. C. (2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. . . ISSN, 13.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgianny, J. O., Nuván, I. L., & Sánchez, A. C. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.* 39(22), 27-47.  
<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional—Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge.* Pearson.  
[https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento\\_Organizacional\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Timothy\\_A\\_Judge](https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge)

Román, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., & Betancur, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>

Sacsa, M. (2016). *EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL REGIONAL DEL CUSCO* [Tesis de maestría - Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco].

Sandoval, M. (2018). *Cultura organizacional en las áreas de enfermería y obstetricia del Hospital Essalud-Alberto Sabogal Sologúren, Callao 2018* [Tesis de grado - Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23714/Sandoval\\_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23714/Sandoval_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Schein, E. (2004). *Cultura Organizacional y Liderazgo* (Tercera Edición). [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- Sepúlveda, F. (2004). EL MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF) Y EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. 8 Diciembre 2004, 24.
- Villarreal, M., Fuentes, Y., Ibarra, C., Peñúñuri, C., & Orozco, F. (2022a). Caracterización de la Cultura Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. *Sotavento M.B.A.*, 34-43. <https://doi.org/10.18601/01233734.n33.04>
- Villarreal, M., Fuentes, Y., Ibarra, C., Peñúñuri, C., & Orozco, F. (2022b). Caracterización de la Cultura Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. *Sotavento M.B.A.*, 33, 34-43. <https://doi.org/10.18601/01233734.n33.04>
- Zegarra, M. (2020). *Adaptación y propiedades psicométricas del “Denison Organizational Culture Survey” en empresas de Lima Metropolitana.*



# ANEXOS



**Anexo 1 Matriz De Operacionalización de variables**

**Tema:** “*Cultura organizacional en el personal administrativo contratado modalidad CAS del Hospital Regional del Cusco, periodo 2023*”

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Cultura organizacional	“La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en miembros de una empresa” (Carrillo, 2016, pág. 70)	Para el dimensionamiento de la cultura organizacional se realizará por la estructura de cultura organizacional del modelo de Denison adaptada por Villareal et al. (2022) que cuenta con 4 dimensiones y estas son:	Participación	-Empoderamiento
				-Trabajo en equipo
			Consistencia	-Desarrollo de capacidades
				-Valores centrales
			Adaptabilidad	-Acuerdo
				-Coordinación e integración
				-Orientación al cambio
			Misión	-Orientación al usuario
				-Aprendizaje organizativo
				-Dirección y propósitos estratégicos
	-Metas y objetivos			
	-Visión			



Anexo 2 Matriz De Consistencia de variables

**Tema:** “Cultura organizacional en el personal administrativo contrato modalidad CAS del Hospital Regional del Cusco, periodo 2023”

Problema general	Objetivo general	Variable	Dimensiones	Indicadores	Método
¿Cómo es la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.	Determinar la cultura organizacional del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios” en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023	<b>Cultura Organizacional</b>	Participación	-Empoderamiento -Trabajo en equipo -Desarrollo capacidades	<b>Diseño</b> Cuantitativo  <b>Diseño</b> de No experimental-transversal
¿Cómo es el compromiso y participación del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.	Describir el compromiso y participación del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios en el Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023 .		Consistencia	-Valores centrales -Acuerdo -Coordinación e integración	<b>Alcance</b> Descriptivo  <b>Población</b> e 90 administrativos del Hospital Regional del Cusco
¿Cómo es la consistencia de valores del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios del Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.	Describir la consistencia de valores del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios del Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.		Adaptabilidad	-Orientación al cambio -Orientación al usuario -Aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 Nombrados.</li> <li>• 30 Contrato Administrativo de Servicio (CAS).</li> <li>• 10 Suplencia.</li> </ul>
¿Cómo es la adaptabilidad al contexto del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios en el Hospital Regional del Cusco, periodo 2023?.	Describir la adaptabilidad al contexto del personal administrativo contratado modalidad Contrato Administrativo de Servicios del Hospital Regional del Cusco en el periodo 2023.		Misión	-Dirección y propósitos estratégicos -Metas y objetivos -Visión	<b>Muestra</b> 30 trabajadores administrativos CAS





Anexo 3 Matriz de instrumento para la recolección de datos.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Alternativas
La cultura organizacional	Participación	a) Empoderamiento	1.¿Hay una buena planificación del trabajo, involucrando a todo el equipo? 2.¿La mayoría de los miembros con el cual trabaja están comprometidos con su trabajo?.	1 (Nunca) 2 (Casi nunca) 3 (A veces) 4 (Casi siempre) 5 (Siempre)
		b) Trabajo en equipo	3.¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización? 4.¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?.	
		c)Desarrollo de capacidades	5.¿El jefe del área o unidad delega responsabilidades de modo que las personas puedan actuar por sí mismas? 6.¿Por lo general surgen problemas por falta de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?.	
		d) Valores centrales	7.¿Existe un conjunto de valores claro y consistente el cual rige la forma en que se conducen? 8.¿Existe un código ético que guía vuestro comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto?.	
	Consistencia	e) Acuerdo	9.¿En su lugar de trabajo, existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas? 10.¿Por lo general se llega a encontrar soluciones beneficiosas de manera fácil?.	
		f) Coordinación e integración	11.¿Vuestra manera de trabajar es consistente y predecible? 12.¿Existe facilidad para coordinar el trabajo entre los diferentes grupos de la institución?.	
	Adaptabilidad	g) Orientación al cambio	13.¿Se responde bien a los cambios del entorno? 14.¿Se adaptan continuamente a nuevas y mejores formas de hacer las cosas?.	
		h) Orientación al usuario	15.¿Se tiene en cuenta las recomendaciones y percepciones del cliente para generar cambios en la organización? 16.¿Los trabajadores están conscientes de la problemática y necesidades del entorno?.	
		i) Aprendizaje organizativo	17.¿Las fallas pueden servir para aplicar mejoras en la institución? 18.¿Es importante aprender y mantenerse al tanto de nuevos conocimientos en el trabajo?.	
		j) Dirección y propósitos estratégicos	19.¿La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo? 20.¿La organización presenta estrategias de cara al futuro y comparte con vosotros?.	
	Misión	k) Metas y objetivos	21.¿Las metas fijadas por la organización son metas ambiciosas pero realistas? 22.¿Se compara continuamente los progresos con los objetivos fijados dándoles dicha información?.	
		l) Visión	23.¿Los jefes (líderes) de la organización tienen una perspectiva a largo plazo? 24.¿Vuestra visión genera entusiasmo y motivación entre todos ustedes?.	
TOTAL				



**Anexo 4 Instrumento de recolección de datos**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

*“Cuestionario aplicado al personal administrativo contratado modalidad CAS del Hospital Regional Del Cusco”*

Un cordial saludo, el siguiente cuestionario está dirigido a conocer cómo se desarrolla la cultura organizacional en el hospital, para lo cual le pido por favor que responda a cada pregunta de la siguiente encuesta.

La encuesta es de carácter totalmente anónimo, por lo que le pido que sea sincero en sus respuestas ya que es importante para la investigación.

N°	Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Hay una buena planificación del trabajo, involucrando a todo el equipo?					
2	¿La mayoría de los miembros con el cual trabaja están comprometidos con su trabajo?					
3	¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización?					
4	¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?					
5	¿El jefe del área o unidad delega responsabilidades de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?					
6	¿Por lo general surgen problemas por falta de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?					
7	¿Existe un conjunto de valores claro y consistente el cual rige la forma en que se conducen?					
8	¿Existe un código ético que guía vuestro comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto?					
9	¿En su lugar de trabajo, existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?					
10	¿Por lo general se llega a encontrar soluciones beneficiosas de manera fácil?					



11	¿Vuestra manera de trabajar es consistente y predecible?					
12	¿Existe facilidad para coordinar el trabajo entre los diferentes grupos de la institución?					
13	¿Respondemos bien a los cambios del entorno?					
14	¿Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas?					
15	¿Se tiene en cuenta las recomendaciones y percepciones del cliente para generar cambios en la organización?					
16	¿Los trabajadores están conscientes de la problemática y necesidades del entorno?					
17	¿Las fallas pueden servir para aplicar mejoras en la institución?					
18	¿Es importante aprender y mantenerse al tanto de nuevos conocimientos en el trabajo?					
19	¿La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?					
20	¿La organización presenta estrategias de cara al futuro y comparte con vosotros?					
21	¿Las metas fijadas por la organización son metas ambiciosas pero realistas?					
22	¿Se compara continuamente los progresos con los objetivos fijados dándoles esa información?					
23	¿Los jefes (líderes) de la organización tienen una perspectiva a largo plazo?					
24	¿Vuestra visión genera entusiasmo y motivación entre todos ustedes?					

**Gracias por su colaboración.**