

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

**“Análisis de la cultura organizacional de la Dirección
Regional de Salud Huánuco - 2023”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: Carhuaricra Chaca, Alejandro Pedro

ASESORA: Huerto Orizano, Diana

HUÁNUCO – PERÚ

2024

U

TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis (X)
- Trabajo de Suficiencia Profesional()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión administrativa
AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias sociales

Sub área: Economía, Negocios

Disciplina: Administración, Negocios

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título
 Profesional de Licenciado en Administración de
 Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 70339977

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 40530605

Grado/Título: Maestro en gestión y negocios,
 mención en gestión de proyectos.

Código ORCID: 0000-0003-1634-6674

DATOS DE LOS JURADOS:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Anibal Rivero, Rafael Antonio	Doctor en gestión empresarial	41693326	0000-0003- 1423-2737
2	Linares Beraún William Giovanni	Maestro en gestión pública para el desarrollo social	07750878	0000-0002- 4305-7758
3	Rivera López Cecilia del Pilar	Maestra en administración y dirección de empresas	22404218	0000-0002- 0215-1270

D

H

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las **09:00 horas del día 25 del mes de octubre del año 2024**, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunieron el sustentante y el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

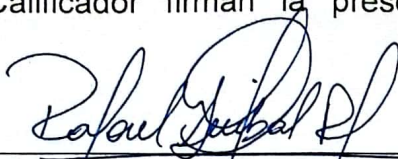
Dr. Rafael Antonio Aníbal Rivero	(Presidente)
Mtro. William Giovanni Linares Beraún	(Secretario)
Mtra. Cecilia del Pilar Rivera López	(Vocal)

Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N.º 367-2024-D-FCEMP-PAAE-UDH** para evaluar la Tesis intitulada **"ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO - 2023"**, presentada por el Bachiller, **CARHUARICRA CHACA, Alejandro Pedro**, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo APROBADO con el calificativo cuantitativo de 15 (Quince) y cualitativo de Bueno (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

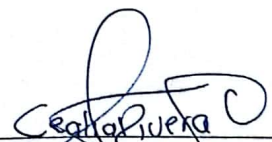
Siendo las **09:55 horas del día 25 del mes de octubre del año 2024**, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.



Dr. Rafael Antonio Aníbal Rivero
Nº DNI 41693326
Código ORCID: 0000-0003-1423-2737
PRESIDENTE



Mtro. William Giovanni Linares Beraún
DNI: 07750878
Código ORCID: 0000-0002-4305-7758
SECRETARIO



Mtra. Cecilia del Pilar Rivera López
Nº DNI 22404218
Código ORCID: 0000-0002-0215-1270
VOCAL



VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: ALEJANDRO PEDRO CARHUARICRA CHACA, de la investigación titulada "Análisis de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Salud Huánuco - 2023", con asesora DIANA HUERTO ORIZANO, designada mediante documento: RESOLUCIÓN N° 596-2023-D-FCOMP-PAAE-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 23 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 06 de septiembre de 2024



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



FERNANDO F. SILVERIO BRAVO
D.N.I.: 40618286
cod. ORCID: 0009-0008-6777-3370

11. Carhuaricra Chaca, Alejandro Pedro.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.udh.edu.pe

Fuente de Internet

5%

2

docplayer.es

Fuente de Internet

2%

3

valoragregado.ec

Fuente de Internet

2%

4

repositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

2%

5

repository.icesi.edu.co

Fuente de Internet

2%



RICHARD J. SOLIS TOLEDO,
D.N.I.: 47074047

cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



FERNANDO F. SILVERIO BRAVO
D.N.I.: 40618286

cod. ORCID: 0009-0008-6777-3370

DEDICATORIA

En memoria de mis amados padres León y Teresa, hermanos, por su protección y aliento, para poder alcanzar mis objetivos planteados.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a mi casa superior de estudios, la Universidad de Huánuco, por albergarme en mis cinco años de estudio.

Mi gratitud a mis maestros quienes me inculcaron sus conocimientos, a mis compañeros de estudio del P.A. de Administración de Empresas, quienes aportaron para poder completar mi formación profesional.

A la Dirección Regional de Salud Huánuco por permitirme desarrollar mi trabajo de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....	13
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	14
1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	14
1.4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	14
1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	14
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.6 VIABILIDAD	15
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	16
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES.....	17
2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES	17
2.2 BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	18

2.2.3	IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.2.4	OBJETIVOS E INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.3	DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	23
2.4	VARIABLES	24
2.4.1	VARIABLE ÚNICA	24
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	25
CAPÍTULO III		26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		26
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
3.1.1	ENFOQUE	26
3.1.2	ALCANCE O NIVEL	26
3.1.3	DISEÑO	26
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	26
3.2.1	POBLACIÓN	26
3.2.2	MUESTRA	27
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
3.3.1	TÉCNICA	28
3.3.2	INSTRUMENTOS	28
3.4	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	28
CAPÍTULO IV.....		29
RESULTADOS.....		29
4.1	PROCESAMIENTO DE DATOS	29
4.1.1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	29
4.1.2	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	30
4.1.3	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	31
4.1.4	UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	32
4.1.5	ÉNFASIS ESTRATÉGICO	33
4.1.6	CRITERIO DE ÉXITO	34
CAPÍTULO V.....		36
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		36
CONCLUSIONES		37
RECOMENDACIONES.....		38

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
ANEXOS.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Trabajadores de la Dirección Regional de Salud - Huánuco.....	27
Tabla 2 Trabajadores de Carhuaricra Chaca, A la Dirección Regional de Salud - Huánuco	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de tipo de cultura organizacional del cameron y quinn	19
Figura 2 Características dominantes.....	29
Figura 3 Liderazgo organizacional.....	30
Figura 4 Administración del recurso humano.....	31
Figura 5 Unión de la organización	32
Figura 6 Enfoque estratégico	33
Figura 7 Criterio éxito.....	34
Figura 8 Cultura organizacional	35

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito general analizar y describir el tipo de cultura organizacional que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023. La investigación desarrollada fue de tipo aplicada, tuvo enfoque cuantitativo, el alcance del estudio fue descriptivo, tuvo un diseño no experimental transaccional, la población estuvo conformada por 144 trabajadores nombrados de la institución, la muestra fue probabilística de 76 trabajadores, para la recolección de datos se utilizó el instrumento, el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Se concluye que la cultura organizacional que predomina en los trabajadores nombrados en la Dirección Regional de Salud Huánuco 2023, es la cultura de mercado, es decir una cultura orientada hacia resultados.

Palabras claves: cultura organizacional, clan, jerárquica, adhocrática, mercado.

ABSTRACT

The general purpose of the study was to analyze and describe the type of organizational culture prevailing in the Regional Health Directorate, Huanuco - 2023. The research was applied, had a quantitative approach, the scope of the study was descriptive, it had a transactional non-experimental design, the population consisted of 144 appointed workers of the institution, the sample was probabilistic of 76 workers, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was used for data collection. It is concluded that the organizational culture that predominates in the workers appointed in the Regional Health Directorate Huanuco 2023, is the market culture, i.e. a culture oriented towards results.

Keywords: Organizational culture, clan, hierarchical, adhocratic, market.

INTRODUCCIÓN

El propósito del estudio fue analizar y describir el tipo de cultura organizacional que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco – 2023. Para la realización de la investigación se tuvo en cuenta los lineamientos de la Universidad de Huánuco, tales como las líneas de investigación, el Reglamento de Grados y Títulos, las normas éticas.

La investigación contiene cinco capítulos; el primer capítulo, se desarrolla la descripción del problema, los problemas de investigación, se formulan los objetivos, la justificación, se estableció las limitaciones y la viabilidad. El segundo capítulo corresponde al marco teórico, el cual contiene los antecedentes internacionales, nacionales y locales, luego la base teórica, las definiciones conceptuales, la variable y la operacionalización de la variable. El tercer capítulo se plantea la metodología de la investigación, que inicia con el tipo de investigación, luego el enfoque, el nivel o alcance, se plantea el diseño, se determina la población de estudio y se define la muestra, se establecen los métodos y técnicas de recolección de datos y de análisis y procesamiento. El cuarto capítulo se muestran los resultados de la investigación. El quinto capítulo se hace la discusión de resultados. Finalmente, se desarrolla las conclusiones y recomendación. Como anexos se considera la matriz de consistencia, el instrumento de recolección de datos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para Chiavenato, (2009), toda organización posee características diferentes, tales como su forma de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Estas características son intangibles. Dichos acontecimientos que suceden en una organización que proceden de su cultura, que sería como su código genético.

Para asegurar que los ciudadanos reciban los servicios de alta calidad que requieren, las instituciones públicas deben contar con personal con la formación necesaria y sólidos principios éticos.

Los peruanos expresan con frecuencia su insatisfacción con la calidad de los servicios recibidos de las organizaciones del estado. La comunidad empresarial está insatisfecha con las decisiones políticas tomadas por los funcionarios públicos, y los medios de comunicación suelen centrarse en las malas noticias sobre el Estado. Sin embargo, con frecuencia pasamos por alto los retos y complejidades que conlleva la gestión de lo público, particularmente en un entorno donde la corrupción es cada vez más generalizada.

El campo de la cultura organizacional y su vínculo con otros factores de la gestión de recursos humanos, como el clima y el rendimiento, ha crecido considerablemente en las últimas décadas. La gestión del cambio y la transformación digital (problemas relacionados con la gestión cultural) se han visto impulsadas por la pandemia del COVID-19.

Debido a la cultura organizativa burocrática y jerárquica de las agencias gubernamentales, los empleados deben aprender a gestionar y operar en un entorno en el que el objetivo es prestar servicios de alta calidad al público. Estas cualidades pueden convertirse en limitaciones si se gestionan mal, por lo que es fundamental que las agencias gubernamentales añadan

adaptabilidad, eficiencia y agilidad a los servicios que ofrecen basándose en un profundo conocimiento de sus normas culturales.

Para que el Estado cuente con instituciones más eficientes y conseguir cambios positivos sobre la base de la cultura organizacional se requiere contratar personal con vocación y valores éticos, estos valores son adquiridos en la niñez en el hogar y la escuela.

La presente investigación realizará un diagnóstico de la cultura organizacional en la Dirección Regional de Salud de Huánuco.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

PE₁: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco -2023?

PE₂: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023?

PE₃: ¿Cuál es la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco – 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar y describir el tipo de cultura organizacional que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OE₁: Identificar y describir el tipo de cultura organizacional actual que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023.

OE₂: Identificar y describir el tipo de cultura organizacional deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco – 2023.

OE₃: Identificar y describir la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco – 2023.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Todos los datos hallados en el estudio son importantes para la institución y poder identificar los tipos de cultura que prevalecen en la misma. Asimismo, aportará varios elementos precisos para poder mejorar la cultura organizacional de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El estudio permitió identificar los tipos de cultura que prevalecen en la Dirección Regional de Salud Huánuco y los resultados que se obtienen ayudarán a realizar algunas recomendaciones para poder optimizar el ambiente laboral de la institución y la prestación de los servicios. Los responsables de la toma de decisiones de la DIRESA poseerán un mayor conocimiento y de esa manera capacitar a sus colaboradores y servidores para ofrecer un servicio de calidad.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El estudio nos permitió conocer la aplicación del cuestionario OCAI en una institución pública, esto nos permitió conocer el tipo de cultura que predomina en la organización. Los resultados ayudarán a conocer mejor las características de la entidad, esto permitirá que los encargados de guiar a la DIRESA desarrollar mejor las estrategias para poder lograr las metas y objetivos planteados.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones que se tuvo fue la poca colaboración de los trabajadores

nombrados para responder el cuestionario, por miedo y desconocimiento. En ese sentido se explicó a cada colaborador que la encuesta fue anónima y únicamente con fines académicos.

Algunos trabajadores tuvieron problemas para entender las preguntas, en este caso se hizo pequeños talleres para explicar la forma de completar la encuesta, el cual nos tomó más tiempo para la recolección de datos.

1.6 VIABILIDAD

El estudio fue factible porque se tuvo el apoyo del asesor y funcionarios, económicos y materiales, y así desarrollar el estudio. Además, se cuenta con la autorización de la institución y los conocimientos necesarios para poder abordar el problema de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Rodríguez (2020), en su tesis titulada: “Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali”, realizada en la Facultad de derecho y ciencias sociales programa de psicología en la Universidad Icesi. La investigación fue de tipo descriptivo. Para obtener los datos, utilizó el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999), llamado (OCAI) Organizacional Cultural Assessment Instrument diseñado a partir del (Sistema de Valores en Competencias) Competing Values Framework Culture y adecuado en 2006. El cuestionario fue aplicado al total de los empleados (N=20) distribuidos entre el área administrativa y operativa. Los resultados obtenidos mediante el OCAI señalaron que la cultura de la empresa tiene características de tipo Clan, con rasgos de cultura de jerárquica, además se logró identificar que la cultura clan es la deseada por los colaboradores de la Pyme (Pequeña y mediana empresa).

Soliz (2015) en su investigación de maestría: “Diagnóstico de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador utilizando la metodología OCAI”. Usó la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), aplicando el modelo Competing Values Framework. La población de estudio estuvo constituida por 135 docentes y 55 trabajadores administrativos. Se usó un muestro estratificado en dos categorías (docentes y personal administrativo). El cuestionario fue administrado a 63 docente y 38 funcionarios administrativos. Según los resultados hallados en la FCE no se logra identificar con claridad entre las culturas actuales preferidas, aunque se reporta una cierta preferencia por la jerárquica en la actual y clan en la preferida. Es posible que estos resultados se deban a que la

universidad es pública, financiada por el Estado y con obligación de cumplir con leyes y reglamentos, pero se requiere un cambio organizacional para lograr una mayor participación, compromiso y lealtad del talento humano

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Chavez (2022), en su tesis titulada: “Cultura organizacional y el desempeño docente en la I.E. N° 30001 – 72 III Milenio de Perené en Junín – 2020”. La investigación fue de tipo básica, de nivel relacional, uso el método científico y descriptivo, se usó el diseño no experimental. Utilizó una muestra de 16 docentes de primaria y secundaria. Para recolectar los datos uso una encuesta. En los resultados se hallaron que el 69% de docentes percibe la existencia de un nivel regular de cultura organizacional, el 19% percibe nivel bajo y el 12% percibe un nivel alto. Con respecto al desempeño docente, se halló que el 62% presentaron un nivel regular, el 23% un nivel bajo y el 15% un nivel alto.

2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES

No se encontraron

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Puede describirse como un conjunto explícito o tácito de valores y presunciones. Esto implica interactuar con las creencias y valores de otras partes, cada una de las cuales aporta sus propios conocimientos y experiencia. (Barnard, Delgado, & Voutssás, 2016)

Chiavenato (2009) cada individuo posee una cultura, las organizaciones se identifican por poseer culturas corporativas específicas. Comprender la cultura de una organización es esencial para entenderla. Trabajar para una empresa, acompañar en sus eventos y desarrollarse en tu crecimiento profesional requieren que te relaciones con su filosofía corporativa o cultura organizativa. La manera de cómo

se relacionan los individuos, las conductas destacadas, las conjeturas implícitas, los anhelos y las cuestiones sobresalientes para las interrelaciones humanas constituyen parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 123).

En su artículo de 1979 *On Studying Organizational Cultures* Andrew Pettigrew definió la cultura como el conjunto de significados ampliamente reconocidos que son relevantes para un grupo concreto en un momento determinado (Pettigrew, 1979, p. 574).

Al igual que cada individuo tiene una cultura, las diferentes culturas corporativas definen a las distintas empresas. Cuando se comprende la cultura de una organización, se llega a conocerla. En este sentido, asimilar la filosofía corporativa o la cultura organizativa de una organización es un requisito previo para trabajar, incorporarse y progresar en una carrera dentro de una empresa o institución. Las relaciones entre las personas, las actitudes que prevalecen, las presunciones subyacentes, las aspiraciones y las cuestiones pertinentes son todos componentes de la cultura corporativa. Chiavenato (2009).

2.2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Stephen Robbins, autor y especialista en cultura organizativa, sólo hay dos tipos de cultura empresarial: la fuerte y la débil. Los valores fuertes suelen ser los que están bien definidos, cohesionados y respetados, mientras que los débiles son precisamente eso: débiles. El liderazgo también debe potenciar muchas facetas de la gestión de personas. (Valenzuela, 2023).

Según Vesga y García-Rubiano (2020) en su libro *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*, hace referencia a cuatro modelos: El modelo de Schein, el modelo de Denison y El modelo de Cameron y Quinn.

Para el presente estudio de investigación se utilizará el siguiente modelo:

EL MODELO DE CAMERON Y QUINN

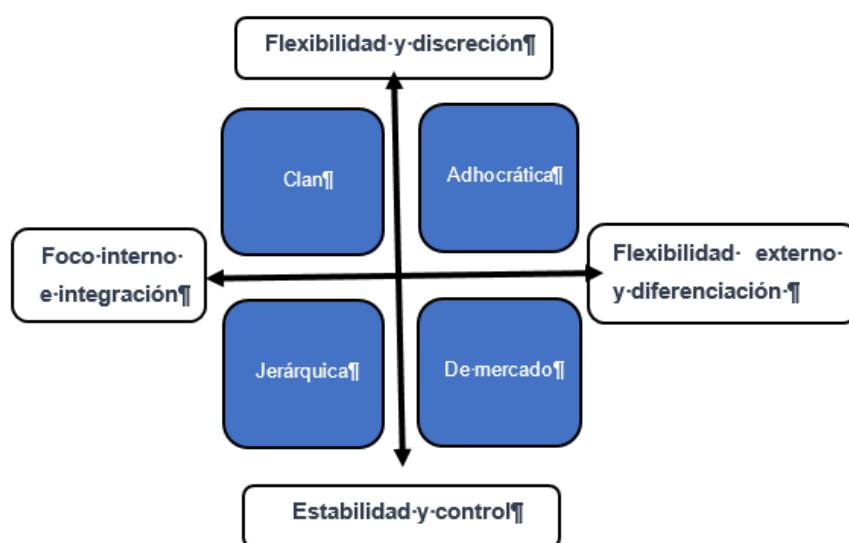
En el campo de la investigación uno de los modelos más usados es el propuesto por Cameron y Quinn en el año 2006, este modelo ha evidenciado elevados niveles de validez y fiabilidad (Yu y Wu, 2009).

Este modelo está basado en el sistema de valores en competencia, propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), quienes usan técnicas multivariantes y presentan este sistema para el análisis y la eficacia organizativa. Para ello crearon un instrumento conocido como Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron y Quinn, 2006)

Estos autores definen la cultura como los elementos subjetivos y muchas veces imperceptibles de las instituciones, los cuales incluyen valores principales e interpretaciones aceptadas del estado de cosas (Cameron y Quinn, 2006, p. 147). Este modelo indica la presencia de valores en competencia en el desempeño de las empresas (flexibilidad y discreción versus estabilidad y control en el eje vertical y énfasis interno e integración versus énfasis externo y diferenciación en el eje horizontal) que subyacen a los cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, mercadotecnia y jerárquica.

Figura 1

Tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn



Nota. Cameron y Quinn (2006, p. 35)

2.2.2.1 CULTURA CLAN

Vesga y García-Rubiano (2020), este tipo de cultura debe su nombre debido a lo mucho que se parece a una familia. La unión, la tradición, el liderazgo, el apoyo y la dirección son características de este tipo de cultura (p 45).

Se caracteriza por estar constituida con una base sólida en principios y que promueve la creación de vínculos entre los colaboradores, así como una excelente comunicación. Se trata grupos que apoyan la cooperación y defienden los valores familiares. El objetivo es crear una cultura corporativa de la misma forma que se crearía un núcleo familiar (Valenzuela, 2023).

2.2.2.2 CULTURA ADHOCRÁTICA

Para Vesga y García-Rubiano (2020), toda organización es dinámica, cambiante y altamente flexible, innovadora y de avanzada. (p 45)

Este tipo de cultura busca que los procesos sean más dinámicos y ágiles para evitar demoras dentro de una organización. Promueve el autoliderazgo, la innovación, la toma de decisiones y capacidad de asumir riesgos (Valenzuela, 2023).

2.2.2.3 CULTURA DE MERCADEO

Está enfocada en los logros, y son consideradas muy competitivas, con jefes muy exigentes. Vesga y García-Rubiano 2020, p. 45).

Valenzuela (2023), Orientada en el análisis de la competencia y con metas claras, lo primordial son los resultados. Se enfocan en el target y la competencia con sofisticadas estrategias de marketing en todos los niveles de la organización.

2.2.2.4 CULTURA JERÁRQUICA

Vesga y García-Rubiano (2020), es aquella que tiene una estructura inflexible, con normas y reglas bien establecidas, para lo cual es fundamental la ejecución estricta de las normas y el orden jerárquico.

Valenzuela (2023), se centra en la estructura, donde se promueve una jerarquía piramidal. Su objetivo es la eficiencia y los procesos, dejando de lado la capacidad del recurso humano. Este tipo de cultura es típico de muchas organizaciones, pero va quedando desplazada por el entorno cambiante.

Indicadores

- **Características dominantes.** - Es una característica o inclinación de la conducta humana. Es factible predecir el comportamiento de alguien en circunstancias específicas basándose en esta característica principal Pérez y Gardey (19 abril de 2022).
- **Liderazgo organizacional.** – Es la capacidad del líder para dirigir el rumbo a seguir estimulando todos los aspectos de una estructura organizativa, sacando el máximo partido de cada uno de ellos y utilizando la creatividad para cumplir los objetivos y satisfacer las demandas de la organización.
- **Gestión de los empleados.** - Se define como las tareas fundamentales que realiza todo departamento de recursos humanos en cualquier empresa. Involucra todas las actividades de la administración del capital humano de la propia organización.
- **Unión de la organización.** - Se refiere a la existencia de afinidad de voluntad y esfuerzo mutuo en una organización.
- **Énfasis estratégico.** - Puede caracterizarse como una filosofía institucional o empresarial que se basa en la formulación de objetivos específicos y duraderos y en las

medidas inmediatas necesarias para alcanzarlos

- **Criterio de éxito.** - conjunto de criterios, directrices o datos de apoyo que pueden utilizarse para evaluar un proceso, producto, resultado u opinión o para respaldar una decisión.

2.2.3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Además de reforzar la obligación, el sentir de unidad y pertenencia entre grupos y colaboradores, la cultura organizativa de una organización crea límites y pautas de conductas para toda la empresa. Esto le da cierto control y fomenta el buen comportamiento (Valenzuela, 2023).

Valenzuela (2023) sugiere que existen dos soportes principales para mantener la cultura corporativa y que probablemente sean importantes. El primero es interno, referido a los colaboradores, jefes, equipos y clima organizacional; y el segundo es externo, se refiere a la industria y entorno.

2.2.4 OBJETIVOS E INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Necesitamos considerar un conjunto de objetivos que nos ayudarán a construir eso y difundirlo en toda la empresa. Al mismo tiempo, debemos considerar métricas que nos permitan medirlo y poder actuar con confianza si el objetivo es lograr el éxito de la institución. Valenzuela (2023)

Hay tres métricas principales que se pueden considerar para medir la cultura organizacional de una organización.

- **MÉTRICAS DE EFICIENCIA**

Es la que permite medir el retorno de inversión. Es importante que una organización considere esta clase de métricas para aprovechar al máximo lo invertido en cada proyecto. Puede medir esto con planes de acción, donde define competencias y tareas asignadas

que muestran a los supervisores quién puede administrar proyectos.

- **MÉTRICAS DE RESULTADOS**

Su objetivo es medir únicamente el impacto de los servicios que ofrece la empresa. Los resultados pueden ser monitoreados de acuerdo al logro de los objetivos.

- **MÉTRICAS DE FEEDBACK**

En una cultura organizacional sólida, es transcendental conservar una retroalimentación continua de los socios.

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Apoyo.** - Basado en el tipo de alta dirección cuando los empleados enfrentan o no problemas relacionados con el trabajo. (Llanos, 2016)
- **Actitud.** - Está orientada a la disposición mental y emocional de un ser humano hacia algo o alguien, se expresa a través de sus pensamientos, emociones y comportamientos.
- **Aprendizaje.** - Acción y efecto de aprender. Se refiere al proceso mediante cual se acumula información, para adquirir nuevos conocimientos, técnicas o habilidades.
- **Creencias.** – Es la aceptación con algo. Una creencia es una idea a la que se cataloga como certeza. Pérez y Merino (2021).
- **Hábitos.** - Costumbre o rutina que se adquiere a partir de repetir conductas similares. Pérez (2020).
- **Organización.** - Sistema estructurado para lograr metas u objetivos. Además, están conformado por otros subsistemas relacionados que ejecutan funciones específicas. Pérez (2020)
- **Gestión del talento humano.** - Según Byars y Rue (1983) Se refiere al área administrativa encargada de todos los aspectos vinculados a los recursos humanos.
- **Tradiciones.** – Aspectos culturales que se transmiten a lo largo de las

generaciones de una comunidad. Se refiere a las manifestaciones y prácticas que toda civilización valora y conserva para que sirva de conocimiento para la próxima generación.

- **Valores.** - Son las virtudes o rasgos que definen a un individuo o un comportamiento y que se consideran significativos o constructivos para un determinado grupo social.

2.4 VARIABLES

2.4.1 VARIABLE ÚNICA

Cultura organizacional

DIMENSIONES

- ✓ Cultura Clan
- ✓ Cultura Adhocracia
- ✓ Cultura Mercado
- ✓ Cultura Jerárquica

INDICADORES

- ✓ Características dominantes
- ✓ Liderazgo organizacional
- ✓ Gestión de los empleados
- ✓ Unión de la organización
- ✓ Énfasis estratégico
- ✓ Criterio de éxito

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Cultura organizacional	Cultura clan	- Características dominantes	1A
		- Liderazgo organizacional	2A
		- Gestión de los empleados	3A
		- Unión de la organización	4A
		- Énfasis estratégico	5A
		- Criterio de éxito	6A
	Cultura adhocracia	- Características dominantes	1B
		- Liderazgo organizacional	2B
		- Gestión de los empleados	3B
		- Unión de la organización	4B
		- Énfasis estratégico	5B
		- Criterio de éxito	6B
	Cultura mercado	- Características dominantes	1C
		- Liderazgo organizacional	2C
		- Gestión de los empleados	3C
		- Unión de la organización	4C
		- Énfasis estratégico	5C
		- Criterio de éxito	6C
	Cultura jerárquica	- Características dominantes	1D
		- Liderazgo organizacional	2D
		- Gestión de los empleados	3D
		- Unión de la organización	4D
		- Énfasis estratégico	5D
		- Criterio de éxito	6D

Nota. Modelo Cameron y Quinn (1999)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Vara (2015), la investigación fue aplicada, porque buscó solucionar un problema concreto, es un tipo de investigación que se realizó en la práctica profesional cotidiana. En la medida que se origina, podrá hacer contribuciones teóricas importantes.

3.1.1 ENFOQUE

La investigación fue de enfoque cuantitativo. Estas investigaciones representan un conjunto de procesos establecidos de manera secuencial para comprobar determinadas suposiciones, para lo cual usan la medición y el cálculo. Hernández et al. (2014).

3.1.2 ALCANCE O NIVEL

El estudio fue de nivel descriptivo, estos estudios tienen por finalidad determinar propiedades, características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea analizado. Lo que buscan estos estudios es medir y reportar información sobre diversos aspectos del problema a investigar Hernández et al. (2014).

3.1.3 DISEÑO

Se utilizó el diseño no experimental. La variable no fue manipulada. Fue de corte transversal, debido a que se realizó un corte en el tiempo para recolectar el juicio de los trabajadores.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

La población en estudio estuvo constituida por 144 trabajadores nombrados de la Dirección Regional de Salud de Huánuco.

Tabla 1*Trabajadores de la Dirección Regional de Salud-Huánuco*

N°	Condición	N° de Trabajadores
1	Nombrado	144
	TOTAL	144

Nota. Diresa, 2023

3.2.2 MUESTRA

Según Hernández et al, (2014) la muestra corresponde a una porción de la población de estudio a las cuales se le aplicó el instrumento de recolección de datos.

El tipo de muestra fue probabilística, en la cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos para la investigación.

Tamaño de la muestra:

Se utilizará la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Reemplazando:

Muestra: **76 trabajadores**

Tabla 2*Trabajadores de la Dirección Regional de Salud – Huánuco*

N°	Condición	N° de Trabajadores	Muestra
1	Nombrado	144	76
TOTAL		144	76

Nota. Diresa, 2023

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 TÉCNICA

Para recolectar la información se utilizó la encuesta.

3.3.2 INSTRUMENTOS

El instrumento que se usó fue el cuestionario *Organizational Culture Assessment Center* (OCAI), tomado del Modelo de Sistema de Valores en Competencia (2006) de Cameron y Quinn. La finalidad es caracterizar la cultura organizacional de la DIRESA. Este instrumento permitirá medir las apreciaciones de los colaboradores de acuerdo con su experiencia, el cual permitirá identificar la cultura actual, y conocer la cultura deseada.

3.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo del estudio que comprendió el análisis, procesamiento y presentación de los resultados se utilizó el programa como el Word, el Excel para el análisis de resultados y para la presentación de los resultados se empleará Canva.

CAPÍTULO IV

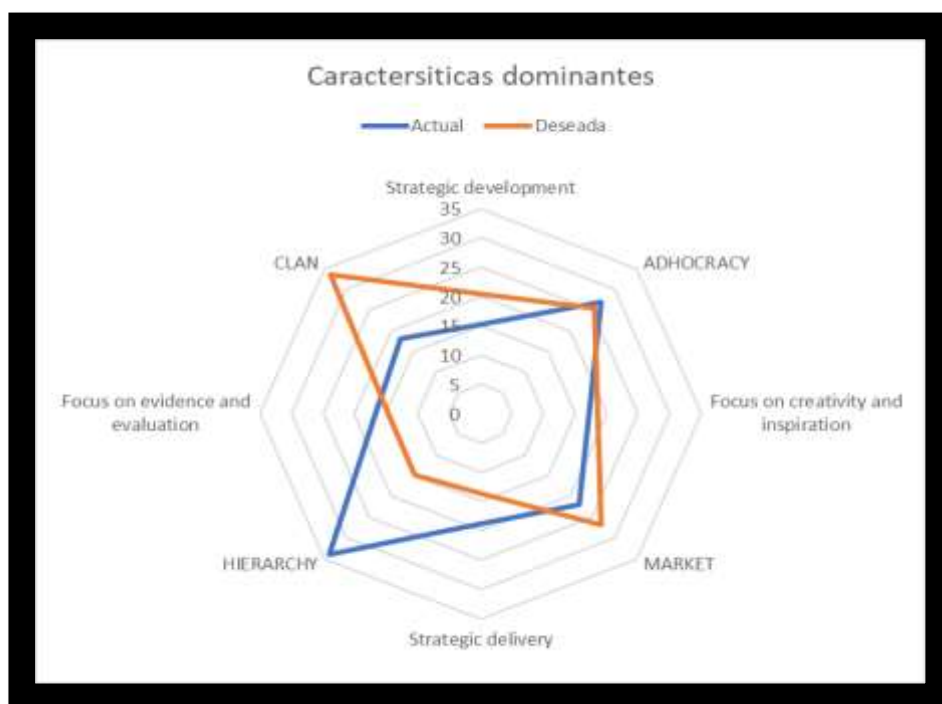
RESULTADOS

4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

4.1.1 CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Figura 2

Características dominantes



Nota. Información recolectada de las características dominantes de la Diresa.

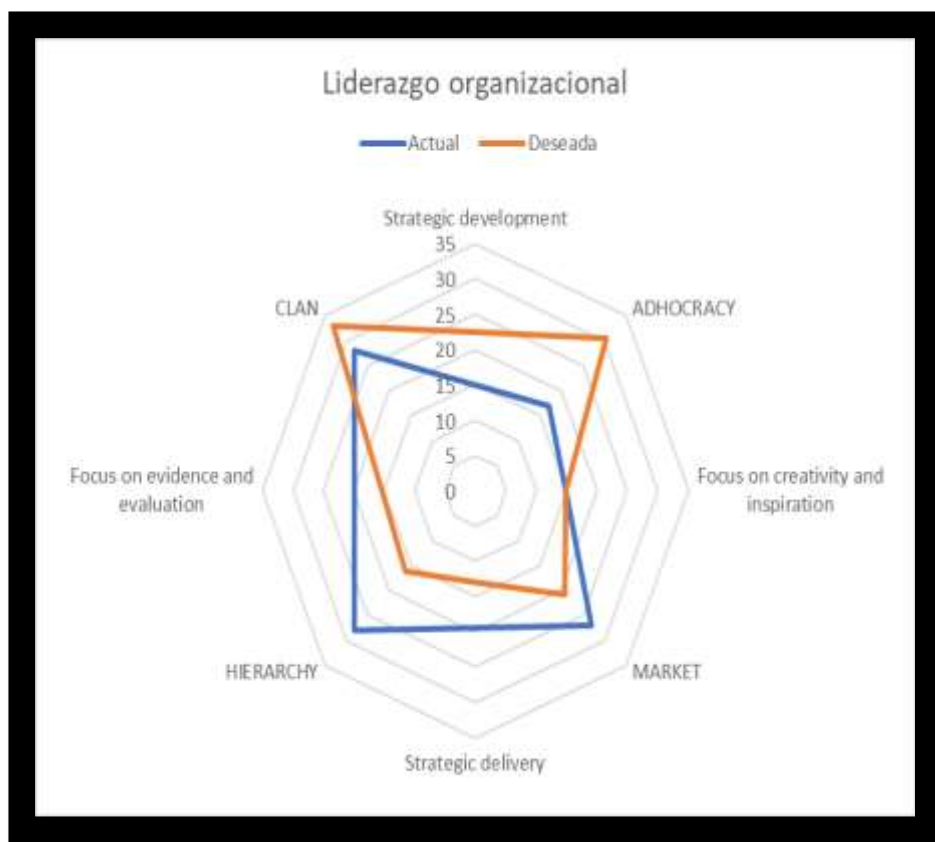
Interpretación

Los resultados nos muestran con respecto a las características dominantes que prevalecen en la Dirección Regional de Salud de Huánuco, los trabajadores actualmente se inclinan más hacia una cultura jerárquica, la cual mantiene una estructura estática, con lineamientos bien establecidos, donde el cumplimiento de normas es muy importante, así como el orden. Sin embargo, los trabajadores desearían una cultura más inclinada a hacia la cultura clan, trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación.

4.1.2 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Figura 3

Liderazgo organizacional



Nota. Información recolectada respecto al liderazgo organizacional de la Diresa.

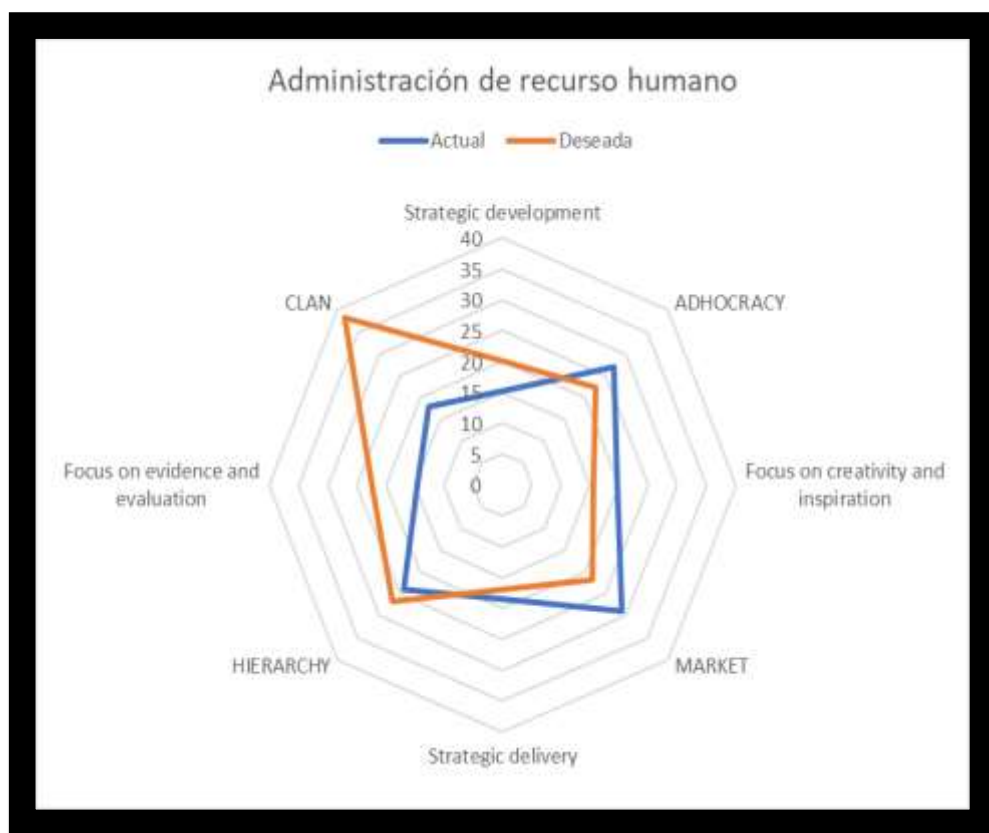
Interpretación

Los resultados muestran con respecto al liderazgo organizacional, los trabajadores actualmente se inclinan más hacia una cultura jerárquica, la cual mantiene una estructura estática, con lineamientos bien establecidos, donde el cumplimiento de normas es muy importante, así como el orden; pero también se puede notar que está muy cerca de una cultura de mercado; que está orientada a los resultados, que buscan ser competitivos siempre. Sin embargo, los trabajadores desearían una cultura más inclinada a hacia la cultura clan, trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación, sin embargo, también buscan ser adhocráticos, es decir inclinados a la innovación y altamente flexible.

4.1.3 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Figura 4

Administración del recurso humano



Nota. Información recolectada a la administración del recurso humano de la Diresa.

Interpretación

Los resultados nos indican, con respecto a la administración del recurso humano, los trabajadores actualmente se inclinan más hacia una cultura de mercado, es decir competitivo e innovador. Sin embargo, los trabajadores desearían una cultura más inclinada a hacia la cultura clan, trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación.

4.1.4 UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 5

Unión de la organización



Nota. Información recolectada respecto a la unión de la organización de la Diresa.

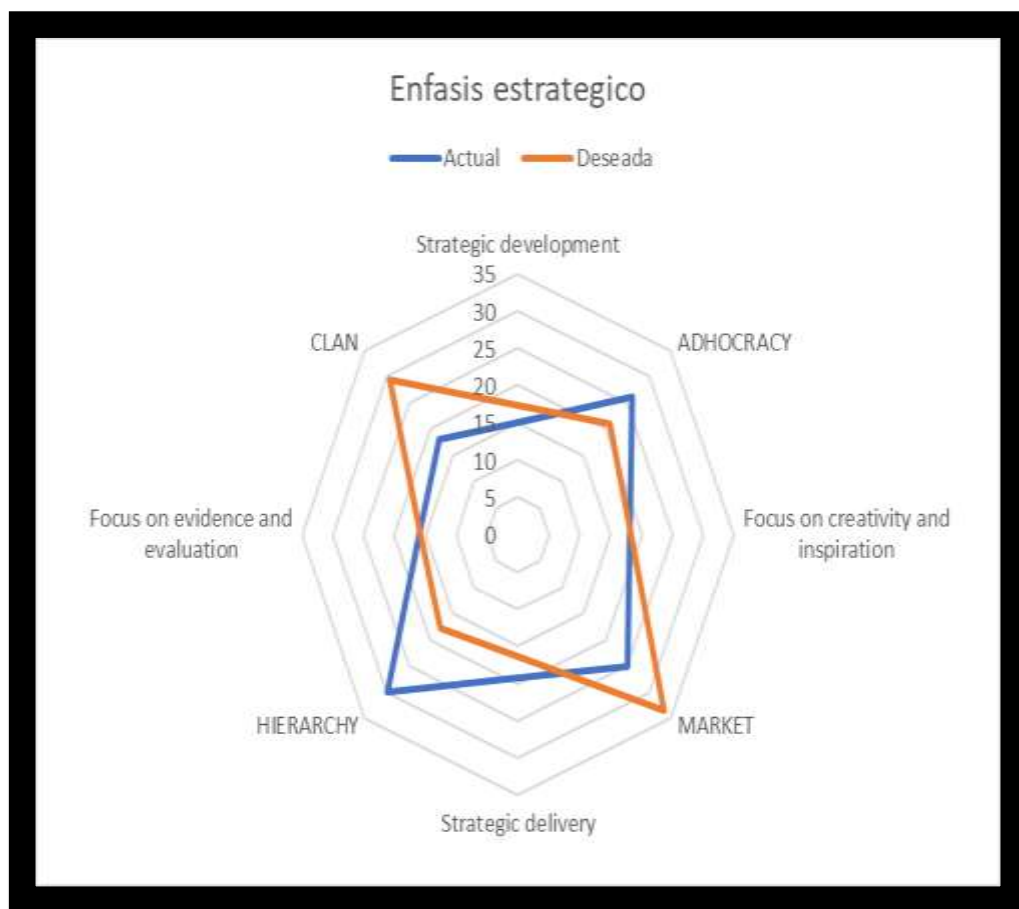
Interpretación

Los resultados nos indican, con respecto a la unión de la organización, los trabajadores actualmente se inclinan más hacia una cultura de mercado, es decir competitivo e innovador. Sin embargo, los trabajadores desearían una cultura más inclinada a hacia la cultura clan, trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación.

4.1.5 ÉNFASIS ESTRATÉGICO

Figura 6

Énfasis estratégico



Nota. Información respecto al énfasis de la Diresa.

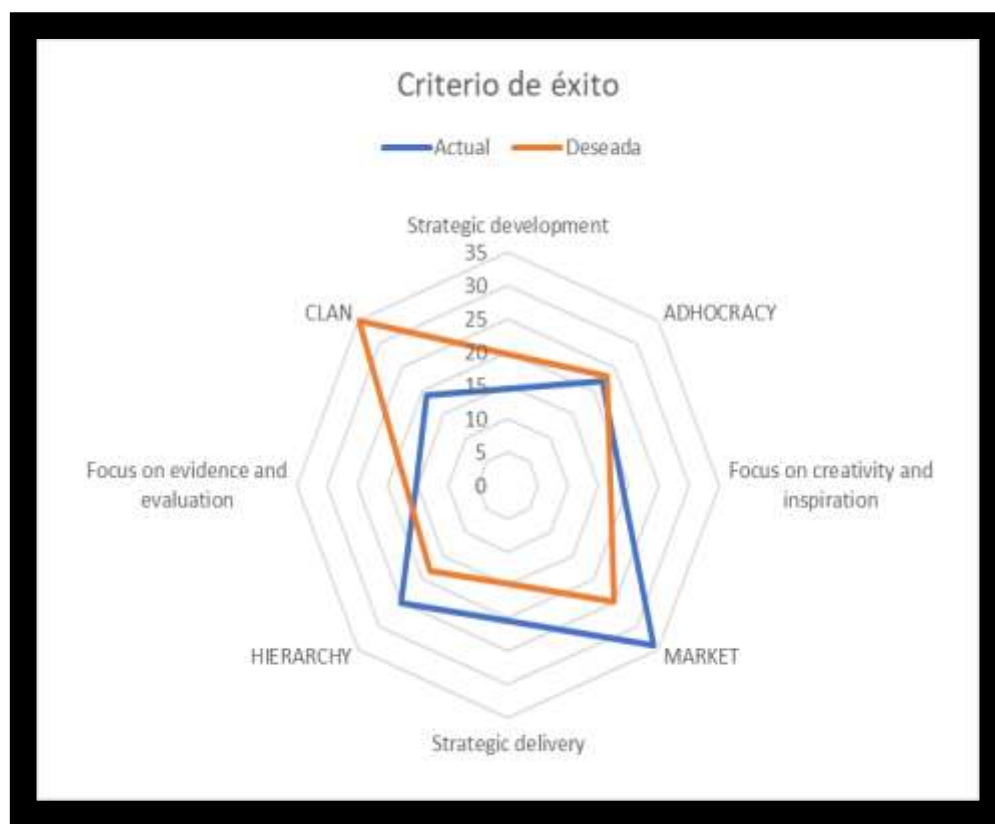
Interpretación

Los resultados nos indican, con respecto al énfasis estratégico, los trabajadores actualmente se inclinan más hacia una cultura de jerárquica, es decir regida y con normas claras, pero también se puede observar que hay una tendencia hacia la cultura adhocrática, ósea una organización innovadora y cambiante. Sin embargo, los trabajadores desearían una cultura más inclinada a hacia la cultura clan, trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación, del mismo modo muestran una importante tendencia hacia la cultura de mercado, es decir buscan ser altamente competitivos.

4.1.6 CRITERIO DE ÉXITO

Figura 7

Criterio de éxito



Nota. Información respecto a los criterios de éxito de los trabajadores de la Diresa.

Interpretación

Los resultados nos indican, con respecto al criterio de éxito, los trabajadores actualmente se inclinan más hacia una cultura de mercado, es decir buscan ser altamente competitivos. Sin embargo, los trabajadores desearían una cultura más inclinada a hacia la cultura clan, trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación.

Figura 8

Cultura organizacional



Nota. Información a la cultura organizacional de la Diresa.

Interpretación

Los resultados nos indican que la cultura organizacional que predomina en la Dirección Regional de Salud es la cultura de mercado, es decir una cultura orientada hacia resultados.

La cultura que desearía los trabajadores tiene tendencia hacia la cultura clan, es decir trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados se determinó que la cultura organizacional que predomina en los trabajadores nombrados en la Dirección Regional de Salud Huánuco es la cultura de mercado, este resultado guarda relación con lo manifestado por Rodríguez (2020) en su investigación titulada Diagnóstico de la cultura organizacional de una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali, cuyo resultado determinó que la cultura de la empresa tiene características del tipo clan, con rasgos de cultura jerárquica.

En la investigación se concluye que la cultura que desearía los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Huánuco 2023, es la cultura clan, es decir trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación. Según Rodríguez la cultura deseada por los colaboradores de la Pyme es la cultura del tipo clan. La investigación difiere de lo señalado por Chávez (2022), quien concluye que el 69% de docentes tiene una percepción de cultura regular, el 19% lo califica con un nivel bajo y el 12% con un nivel alto. Con lo que respecta al desempeño docente el investigador determinó que el 62% de los docentes, presentan un nivel regular, el 23% un nivel bajo y el 15% un nivel alto.

CONCLUSIONES

Se concluye que la cultura organizacional que predomina en los trabajadores nombrados en la Dirección Regional de Salud Huánuco 2023, es la cultura clan, es decir una cultura orientada hacia resultados, como se puede apreciar en la figura 7.

Se concluye que la cultura que desearía los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Huánuco 2023, es la cultura clan, es decir trabajar más en equipo, contar con el apoyo de sus líderes, pertenecer a una organización sólida construida con principios y con buena comunicación, como se puede observar en la figura 7.

Se concluye que los aspectos que más predominan en los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Huánuco correspondiente a las características dominantes es la cultura jerárquica como se puede apreciar en la figura 1; en cuanto al liderazgo organizacional la cultura que predomina es la jerárquica y clan, como se puede apreciar en la figura 2; en cuanto a la administración del recurso humano la cultura que predomina es el clan, como se puede apreciar en la figura 3; con respecto a la unión de la organización predomina la cultura de mercado, como se puede apreciar en la figura 4; en relación al énfasis estratégico prevalece la cultura jerárquica y de mercado, como se aprecia en la figura 5; en relación al criterio de éxito prevalece la cultura de mercado, tal como se observa en la figura 6.

Se concluye que los aspectos que desearían los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Huánuco correspondiente a las características dominantes es la cultura clan como se puede apreciar en la figura 1; en cuanto al liderazgo organizacional la cultura que desean es el clan y adhocrática, como se puede apreciar en la figura 2; en cuanto a la administración del recurso humano la cultura que desean es el clan, como se puede apreciar en la figura 3; con respecto a la unión de la organización desean tener una cultura de clan, como se puede apreciar en la figura 4; en relación al énfasis estratégico desearían tener una cultura de mercado y de clan, como se aprecia en la figura 5; en relación al criterio de éxito desearían tener una cultura clan, tal como se observa en la figura 6.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al director de la Dirección Regional de Salud Huánuco, realizar acciones para implementar una cultura organización de tipo clan, basada en solidos principios, que promuevan la creación de vínculos entre los trabajadores.

Se recomienda al director de la Dirección Regional de Salud Huánuco, realizar talleres y sesiones para los trabajadores con la finalidad de integrarlos y fomentar el trabajo en equipo.

Se recomienda al director de la Dirección Regional de Salud Huánuco, desarrollar talleres para fomentar la creatividad y la innovación en los trabajadores, para así poder ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

Se recomienda al director de la Dirección Regional de Salud Huánuco, talleres para formar a líderes exigentes y competitivos con la finalidad de gestión un eficiente trabajo en equipo con los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACNUR. (14 de mayo de 2020). Obtenido de [https://www.unicef.es/prensa/17-millones-de-ninos-sufren-desnutricion-aguda-grave-en-el-mundo#:~:text=17%20millones%20de%20ni%C3%B1os%20sufren%20desnutrici%C3%B3n%20aguda%20grave%20en%20el%20mundo,-En%20el%20D%C3%ADa&text=La%20desnutrici%C3%B3n%20es%20la%](https://www.unicef.es/prensa/17-millones-de-ninos-sufren-desnutricion-aguda-grave-en-el-mundo#:~:text=17%20millones%20de%20ni%C3%B1os%20sufren%20desnutrici%C3%B3n%20aguda%20grave%20en%20el%20mundo,-En%20el%20D%C3%ADa&text=La%20desnutrici%C3%B3n%20es%20la%20)
- Aguilar, F. P. (2006). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid: Editorial CEP S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=vcU-DwAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=satisfacci%C3%B3n+del+Cliente+En+la+actualidad,+lograr+la+plena+%22satisfacci%C3%B3n+del+cliente%22+es+un+requisito+indispensable+para+ganarse+un+lugar+en+la+%22mente%22+de+los+clientes>
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. México: Archivo General de la Nación.
- Cabrera, L. A., & Anastasio, W. (2017). *Sistema de Gestión de Conservación Vial - SGCV*. [Tesis de Pregrado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chavez Rivera, J. (2022). *Cultura organizacional y desempeño docente en la I.E. N° 30001 - 72 III Milenio de Perené en Junín - 2020*. Huancavelica - Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional; la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- Gale, C. (20 de Noviembre de 2017). *eHow en Español*. Obtenido de Definición de ética del profesionalismo y trabajo: https://www.ehowenespanol.com/definicion-etica-del-profesionalismo-sobre_121884/
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. México: MacGrawhill.

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- INDECOPI. (2015). *Libro de reclamaciones*. Obtenido de Autoridad Nacional de Protección del Consumidor: <https://www.consumidor.gob.pe/libro-de-reclamaciones>
- Llanos, M. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Naciones Unidas. (24 de noviembre de 2022). *Naciones Unidas*. Obtenido de Un tercio de América Latina vive en la pobreza: [https://news.un.org/es/story/2022/11/1517102#:~:text=El%20informe%20Panorama%20Social%202022,CEPAL\)%20en%20su%20%C3%BAltimo%20informe.](https://news.un.org/es/story/2022/11/1517102#:~:text=El%20informe%20Panorama%20Social%202022,CEPAL)%20en%20su%20%C3%BAltimo%20informe.)
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (19 abril de 2022). Rasgo dominante - Qué es, definición y concepto. Disponible en <https://definicion.de/rasgo-dominante/>.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (13 mayo 2021). Creencia - Qué es, clasificación, definición y concepto. Disponible en <https://definicion.de/creencia/>.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Rodríguez, D. F. (2020). *"Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali"*. Santiago de Cali: Universidad Icesi. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87427/1/TG02889.pdf
- Seguridad Personal y Profesional. (13 de Junio de 2014). *Seguridad Integral*. Obtenido de Seguridad Personal y Profesional: <https://seguridadpersonalyprofesional.com/2014/06/13/seguridad-integral/>
- Soliz Aguayo, N. A. (2015). Diagnóstico de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador utilizando la metodología OCAI.
- Valenzuela, F. (15 de febrero de 2023). *factorial*. Obtenido de Descubre la cultura organizacional de tu empresa [+ Modelo]: <https://factorialhr.es/blog/cultura-organizacional/#la-importancia-de-la-cultura-organizacional>

- Vara Horna, A. A. (2015). 7 pasos para elaborar una Tesis. Lima: MACRO.
- Vesga, J., & García-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Virginia, M. (2016). *"La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)"*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12123/1991>

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Carhuaricra Chaca, A. (2024). *Análisis de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Salud Huánuco - 2023* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <http://...>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO - 2023”

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
PROBLEMA GENERAL				
¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023?	OBJETIVO GENERAL Analizar y describir el tipo de cultura organizacional que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023.		TIPO DE INVESTIGACIÓN Aplicada	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS				
PE1: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS OE1: Identificar y describir el tipo de cultura organizacional actual que predomina en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023.	VARIABLE Cultura organizacional	NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptiva	
PE2: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco - 2023?	OE2: Identificar y describir el tipo de cultura organizacional deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco – 2023.	DIMENSIONES	DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN no experimental,	CUESTIONARIO Escala de Likert
PE3: ¿Cuál es la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco – 2023?	OE3: Identificar y describir la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada en la Dirección Regional de Salud, Huánuco – 2023.	Cultura clan Cultura Adhocrática Cultura Mercado Cultura Jerárquica	Población: 144 Muestra: 76	



ANEXO 2

CUESTIONARIO

PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Buen día, estimado colaborador la presente es un cuestionario para medir la cultura organizacional en la Dirección Regional de Salud. La encuesta es anónima. Se agradece responder de acuerdo a su percepción.

Gracias por su colaboración.

Instrucciones: Asigne un valor a cada enunciado, la suma de no debe exceder de 100 puntos.

1.- CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La Mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.		
TOTAL			

2.- LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL	PREFERIDO
A	El liderazgo en la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización es generalmente usado como para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL			

3.- ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANO		ACTUAL	PREFERIDO
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL			

4.- UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDO
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y de desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL			

5.- ENFASIS ESTRATÉGICOS		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.		
B	La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos, probar nuevos cambios y valora la búsqueda de oportunidades.		
C	La organización enfatiza la realización de acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL			

6.- CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto o servicio/único, el mejor. Se debe ser líder en productos/servicios e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación alta en el mercado y el desplazamiento de la competencia. La clave es ser líder en el mercado.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de tareas.		
TOTAL			