



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

**Resiliencia en COVID-19 y cultura organizacional  
en trabajadores de salud de un instituto de  
Lima, 2022**

**AUTORA:**

Campos Gastelu, Maria Estela (orcid.org/0000-0002-0481-2087)

**ASESOR:**

Dr. Díaz Manrique, Jimmy (orcid.org/0000-0002-5240-1522)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA - PERÚ  
2022

## **Dedicatoria**

A Sebastián y Ariadna  
quienes motivan, impulsan  
y guían cada paso en mis  
días.

### **Agradecimiento**

A la Universidad por la oportunidad de desarrollar Maestrías dirigidas a mejorar el Sistema de nuestro País a través de nuevos conocimientos.

## Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenido	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Gráficos y Figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN.	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y Operacionalización	11
3.3. Población, criterios, muestra y muestreo	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
3.5. Procedimiento	12
3.6. Método de análisis de análisis de la información.	13
3.7. Aspectos éticos	13
IV. RESULTADOS	14
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES.	32
REFERENCIAS	33
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1	Frecuencia y porcentaje de la variable Resiliencia en COVID-19	14
Tabla 2	Frecuencia y porcentaje de la variable Cultura Organizacional.	15
Tabla 3	Frecuencia y porcentajes de la dimensión adaptación de la Resiliencia en COVID-19	16
Tabla 4	Frecuencias y porcentajes de la dimensión planificación de la Resiliencia en COVID-19	17
Tabla 5	Frecuencia y porcentaje de la dimensión Participación	18
Tabla 6	Frecuencia y porcentaje de la dimensión Consistencia	19
Tabla 7	Frecuencia y porcentaje de la dimensión adaptabilidad	20
Tabla 8	Frecuencia y porcentaje de la dimensión misión	21
Tabla 9	Prueba de Hipotesis General	22
Tabla 10	Prueba de hipótesis específica de la variable Resiliencia en COVID-19 y la dimensión participación	22
Tabla 11	Prueba de hipótesis específica de la variable Resiliencia en COVID-19 y la dimensión consistencia	23
Tabla 12	Prueba de hipótesis específica de la variable Resiliencia en COVID-19y la dimensión adaptabilidad	23
Tabla 13	Prueba de hipótesis específica de la variable Resiliencia en COVID-19 y la dimensión misión	24

## Índice de gráficos y figuras

Figura 1	Barras de la variable Resiliencia en COVID-19.	14
Figura 2	Barras de la variable cultura organizacional	15
Figura 3	Barras de la dimensión adaptación	16
Figura 4	Barras de la dimensión planificación	17
Figura 5	Barras de la dimensión participación	18
Figura 6	Barras de la dimensión consistencia	19
Figura 7	Barras de la dimensión adaptabilidad	20
Figura 8	Barras de la dimensión misión	21

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la resiliencia en COVID-19 y la cultura organizacional en un Instituto de Lima, 2021. Presenta un enfoque cuantitativo, nivel correlacional, de tipo básica y diseño no experimental. Para ello se empleó una muestra de 130 trabajadores de salud, que corresponden a administrativos y asistenciales. El muestreo es no probabilístico, los datos obtenidos fueron a través del cuestionario de resiliencia en COVID-19 y cultura organizacional. En relación a la resiliencia en COVID-19, se obtuvo que el 10,8% tuvo nivel bajo, 67,7% nivel medio y 21,5% nivel alto. En relación a la cultura organizacional el 70.8% tuvo nivel medio y el 23,1% nivel alto. Se determinó que hubo correlación significativa entre ambas variables.

Palabras clave: resiliencia, COVID-19 y cultura organizacional.

## **Abstract**

The main objective of this research is to determine the relationship that exists between resilience in COVID-19 and the organizational culture in an Institute of Lima, 2021. It presents a quantitative approach, correlational level, basic type and non-experimental design. To do this, a sample of 257 health workers was used, corresponding to administrative and assistance. The sampling is non-probabilistic, the data were obtained through the questionnaire on resilience in COVID-19 and organizational culture. Regarding to resilience in COVID-19, the 10,8% showed a low level, 67,7% a medium level and 21,5% a high level. Regarding to organizational culture, the 70,8% showed a medium level and the 23,1% a high level. It was determined that there was a significant correlation between both variables.

Keywords: resilience, COVID-19 and organizational culture.



## I. INTRODUCCIÓN

La resiliencia es un conjunto de habilidades que presenta el ser humano para salir beneficiado frente a las dificultades que se presentan de forma inesperada y obtienen resultados positivos saliendo fortalecidos de los mismos, presentando una actitud de aprendizaje(Serna et al., 2017, p.15).

En un estudio internacional realizado en Brasil por Rossi et al. (2016) se refleja que de un conjunto de trabajadores en un hospital psiquiátrico, un 50 % presenta grado alto de la capacidad de resiliencia, mientras el 42,9 % grado promedio, reflejando que cuanto menor será el valor que se le da a los trabajadores mayor será el grado de resiliencia. El artículo de revisión de 28 países realizado por Haldane et al. (2021) que analiza los sistemas de salud durante la pandemia, destaca que por las características del virus el personal de salud se ha visto afectado de forma inesperada y alarmante, sumando a la escasez de recursos, deficiente salud mental, distribución geográfica, discriminación entre otros. Analizar la resiliencia del sistema es básico para establecer, planificar la recuperación, fortalecimiento y mejor respuesta de los mismos.

Un artículo de revisión peruano realizado por Flores et al. (2018) en Puno sobre resiliencia y liderazgo determina que mientras la primera se presente, mayores serán las actitudes de liderazgo, presentándose entre el 18 % y 49 % de los encuestados. En el artículo realizado por Gamboa y Becerra (2021) desarrollaron como objetivo valorar el nivel de resiliencia en hospitales nacionales durante la pandemia, se extrae que el porcentaje de resiliencia fluctúa entre 95 % y 98 % mientras que en organizaciones que atienden casos COVID-19 es del 45,5 %, asociado a mayor carga laboral y estrés por complicaciones.

El COVID-19 es una enfermedad viral que ha afectado a todas las organizaciones a nivel mundial, se infiere que las medidas adoptadas para frenar su diseminación han evidenciado que las empresas con capacidades resilientes son las que han logrado sobrevivir y resistir a esta crisis, y a sus consecuencias negativas en el mayor número de los casos. Desde el enfoque organizacional la resiliencia es fundamental para analizar diferentes niveles, que abarcan la hipercompetitividad, complejidad, cambios y crisis. Resultando útil y necesario que

los miembros de un establecimiento cuenten con esta herramienta, en función a mejorar la capacidad de adaptación y anticipación ante las dificultades mundiales (Martin, 2017, p. 18).

La cultura organizacional es el agregado de creencias, valores, tradiciones, políticas y comportamiento que son compartidos por los colaboradores de una institución, determinando características distintivas que los diferencian de otros grupos generando un sentido y una dirección (Gómez y Sarsosa, 2011, p.58).

Una investigación internacional desarrollada en el país de Brasil por Palucci (2014) mencionó que en relación a la cultura organizacional, es importante transformar las prácticas de atención directa, con la finalidad de mejorar así el servicio brindado, descartando los modelos tradicionales, afianzando el trabajo en equipo y el involucramiento de los líderes gestores. En un estudio realizado por Achahui (2018), cuya metodología fue de tipo deductivo, transversal no experimental-correlacional/causal, se determinó que la cultura organizacional tiene influencia positiva en la gestión de calidad de servicio de los trabajadores del Hospital Diospi Suyana.

En el artículo peruano elaborado por Esteban y Acuña (2014) que tiene como variables cultura organizacional, compromiso y satisfacción laboral se desprende que del total de trabajadores el 61,9 % marco de acuerdo respecto a la dimensión implicación lo que significa que a mayor dedicación laboral es mayor el nivel de implicación de cultura organizacional, en función a la dimensión misión el 71,7 % marco de acuerdo por lo tanto mientras sea mayor la dedicación laboral será también mayor el nivel de misión. Otro artículo de revisión de Pedroza et al. (2021) que relaciona la cultura con la gerencia tuvo como resultado que esta interviene de forma significativa en la satisfacción laboral pero no influye cuando de compromiso laboral se trata, así también no se determina en función a las dimensiones de compromiso y continuidad ni en remuneraciones justas.

Por lo expuesto la cultura organizacional, es la que va a afianzar la estabilidad dentro de un establecimiento u organización, y está relacionada directamente a la ideología que poseen sus integrantes y de esa manera transmite el principio de identidad, proporcionando reglas que no están necesariamente escritas, generando así estabilidad dentro del sistema que es percibida por el equipo.

Al reportarse el primer caso de COVID-19 en nuestro país, se iniciaron la ejecución de documentos normativos presentados por el Ministerio de Salud, con el fin de contrarrestar el manejo y control el virus, también se realizaron diversos cambios desde la redistribución del recurso humano, el incremento del uso de equipo de protección personal, conflictos emocionales del recurso humano, sobrecarga laboral, entre otros; las organizaciones empezaron a desarrollar acciones frente a una situación en crisis.

Por lo tanto se plantea el siguiente problema: ¿Cuál es la relación entre la resiliencia en COVID-19 y la cultura organizacional en un Instituto de Lima-2022?, y los problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre la resiliencia en COVID-19 y la participación en un Instituto de Lima-2022?; ¿Cuál es la relación entre la resiliencia en COVID-19 y la consistencia en un Instituto de Lima-2022?; ¿Cuál es la relación entre la resiliencia en COVID-19 y la adaptabilidad en un Instituto de Lima-2022?; ¿Cuál es la relación entre la resiliencia en COVID-19 y la misión en un Instituto de Lima-2022?.

La justificación práctica se sustenta en el valor agregado que proporciona este estudio a los gestores, en generar cambios positivos dentro de las organizaciones de salud, correlacionando sus características como grupo con la habilidad para enfrentar situaciones repentinas y adversas, así mismo es la base para futuras investigaciones con otra metodología y diseño que complemente y fortalezca el conocimiento adquirido. Respecto a la justificación social en el estudio sirve para brindar mayor información en un problema de administración y de salud pública, al mejorar el bien común, y destacando así la trascendencia que genera, siendo una herramienta para valorar e identificar a través de las variables las deficiencias en tiempos de crisis y como mejorar en el camino y hacia el futuro, ya que los problemas pueden presentarse de forma continua siendo necesario adquirir un bagaje de recursos para hacerles frente. En la justificación metodológica, es fundamental resaltar que este es un proceso secuencial, que sigue un patrón ya establecido, que va dándole forma al problema respondiendo al mismo, a través del análisis de una muestra se va determinar si la relación de variables es significativa o no, con el fin de responder a los objetivos planteados en función a dos cuestionarios validados. Por lo cual se desprende que dentro de la cultura organizacional, la resiliencia es una estrategia para beneficiar las organizaciones

obteniendo así colaboradores creativos, innovadores, con un buen manejo de relaciones interpersonales y que se adapten a los cambios de manera anticipada (Lugo, 2018).

Por lo cual en este estudio se desprende el objetivo general: determinar la relación entre resiliencia en tiempos de COVID-19 y la cultura organizacional en un Instituto de Lima-2022. Asimismo los objetivos específicos: identificar la relación entre la resiliencia en COVID-19 y la participación en un Instituto de Lima, 2022; identificar la relación entre resiliencia en COVID-19 y la consistencia en un Instituto de Lima, 2022; identificar la relación entre resiliencia en COVID-19 y la adaptabilidad en un Instituto de Lima, 2022; identificar la relación entre resiliencia en COVID-19 y la misión en un Instituto de Lima-2022.

La hipótesis general a desarrollar en el trabajo de investigación es si : existe relación significativa entre la resiliencia en COVID-19 y la cultura organizacional en un Instituto de Lima, 2022; y las hipótesis específicas: resiliencia en COVID-19 se relaciona significativamente con la participación en un Instituto de Lima, 2022; existe relación significativa entre la resiliencia en COVID-19 y la consistencia en un Instituto de Lima, 2022; resiliencia en COVID-19 se relaciona significativamente con la adaptabilidad en un Instituto de Lima, 2022; existe relación significativa entre la resiliencia en COVID-19 y la misión en un Instituto de Lima, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

En función a los antecedentes internacionales, Benítez (2019) realizó una investigación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en un hospital general del Ecuador, remarcando el objetivo de determinar la relación entre ambas variables cultura organizacional y desempeño laboral, este estudio se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, de tipo deductivo, aplicó la escala de cultura y escala de desempeño en 159 personas, concluyendo que la limitada comunicación entre los colaboradores y gestores dificultan realizar las funciones por limitado conocimiento.

En España, Convalves (2019) presentó el estudio de resiliencia en organizaciones de salud, desarrollando el objetivo de valorar la influencia de la resiliencia individual en distintos indicadores de salud laboral, aplicando un diseño transversal analítico, obtuvo una muestra de 388 trabajadores aplicando el instrumento validado, versión reducida del Benchmark Resilience Tool (BRT13B), llegando a la conclusión que la resiliencia individual se asocia significativamente con los indicadores de salud laboral y que es fundamental implementar la herramienta de resiliencia individual y organizacional en los trabajadores, mejorando así el clima de seguridad y el indicador estrés laboral.

Díaz et al. (2020) desarrollaron un estudio del estrés laboral y la cultura organizacional en trabajadores de salud de un establecimiento de Colombia, en búsqueda de analizar la relación entre ambas variables, ejecutando una investigación cuantitativa, relacional, con el instrumento validado y la batería de riesgos para medir la cultura organizacional, realizado a 201 personas, del cual se desprende que distintas culturas ejercen un efectos directo en las dimensiones de estrés laboral, concluyendo que existe significativa entre ambas.

Arboleda y López (2017) implementaron un estudio de cultura organizacional en un establecimiento de salud colombiano. Desarrollaron el objetivo principal identificar la percepción que tiene los trabajadores del sector salud tanto de la variable cultura organizacional, a través de una investigación cuantitativa de corte transversal, con una encuesta para medir el nivel de conocimientos, aplicado a 224 empleados, obteniendo como conclusión que la mayoría de los empelados manifestaron que el clima organizacional en bueno.

Kim et al. (2019) desarrollaron una investigación en relación a la influencia del conflicto el rol, la cultura organizacional y resiliencia en el desempeño dirigido a trabajadores de salud en un establecimiento coreano, con el objetivo general de identificar los factores que intervienen entre las variables, este estudio es descriptivo, se ejecutó el cuestionario Autoinforme, aplicado a 191 enfermeras, se concluyó que es fundamental establecer una cultura organizacional dirigida a las relaciones interpersonales asimismo se deben implementar programas para mejorar la resiliencia a fin de mejorar el desempeño.

Respecto a los antecedentes nacionales Angulo (2017) desarrolló una investigación sobre la cultura organizacional y el compromiso laboral en los profesionales de salud de una clínica, teniendo como objetivo determinar cómo influyen las variables cultura organizacional y compromiso laboral, con un enfoque cuantitativo y de corte transversal, aplicando el instrumento de Denison y el de Meyer y Allen respectivamente, a 88 trabajadores de salud, los resultados reflejan que el 53,41 % de trabajadores en función a la cultura organizacional requiere atención y respecto al compromiso laboral el 52,27 % presenta un promedio medio. La conclusión muestra que la cultura organizacional influye positivamente con el compromiso laboral

Parizaca y Vera (2020) estudiaron la resiliencia y la motivación laboral en tiempos de COVID-19 en establecimientos de salud en el Perú, con el objetivo de determinar la relación entre ambas variables resiliencia y motivación laboral en tiempos de COVID-19, desarrollaron un estudio descriptivo-correlacional a través de un cuestionario de resiliencia Connor & Davidson y cuestionario de motivación Hackman y Oldham, a 63 trabajadores de salud. Los resultados fueron que un 93,7% presentó resiliencia nivel alto y un 61,9 % motivación nivel medio, por lo tanto se recomienda que es fundamental implementar estrategias para tener las herramientas necesarias de afrontar las crisis

Gamboa et al. (2021) presentaron un estudio del nivel de resiliencia en el contexto COVID-19 en trabajadores de salud, tuvieron como objetivo principal medir el nivel de resiliencia en dos hospitales de Trujillo, desarrollando para ello un estudio descriptivo aplicando un corte transversal, con el cuestionario COPE a 106 trabajadores, obteniéndose como resultado que ambos hospitales tienen un nivel alto de resiliencia 95 % y 98 %, por lo tanto se concluye que el personal de salud

mantiene un alto nivel de resiliencia en el contexto COVID-19.

Flores et al. (2018) ejecutaron una investigación del liderazgo y la influencia sobre la resiliencia. El objetivo general fue determinar la influencia entre ambas variables para lo cual utilizaron el diseño cuantitativo correlacional y lo midieron con un cuestionario tipo Likert, aplicado a 376 personas, donde se obtuvo como resultados que el 41,1 % presenta influencia del liderazgo frente a la resiliencia y se concluye que mientras más características de liderazgo se tengan mejor se enfrentan las crisis.

Haucchillo (2021) realizó una investigación sobre gestión por procesos y la cultura organizacional en un hospital nacional, con el objetivo de diagnosticar ambas variables gestión por procesos y cultura organizacional, aplicaron el diseño cuantitativo, tipo aplicada a través de una encuesta en forma de test, a 100 trabajadores, obteniendo como resultados que para la gestión por procesos existe una inclinación del 61.54 % y para cultura organizacional el 54.08 % favorable.

Resiliencia es un conjunto de habilidades que presenta el ser humano para salir beneficiado frente a las dificultades que se presentan de forma inesperada y obtienen resultados positivos saliendo fortalecidos de los mismos, presentando una actitud de aprendizaje (Serna y Senozain, 2017, p.15).

García et al. (2021) mencionaron que frente a la situación económica causada por las estrategias implementadas para frenar la diseminación del COVID-19, se establece que las empresas que presentan rasgos de resiliencia serán capaces de resistir y sobrevivir a esta situación negativa e inesperada. De esta forma, los resultados permiten mostrar de forma empírica sobre la forma en que los eventos inesperados, tienen consecuencias económicas y empresariales. Una opción que permitirá enfrentar ello es establecer herramientas de resiliencia en los colaboradores.

Desde el enfoque organizacional la resiliencia es importante para analizar el nivel que engloba desde la hipercompetividad, complejidad, cambios y crisis. Resultado útil y necesario que los miembros de un establecimiento cuenten con esta herramienta, en función a mejorar la capacidad de adaptación y anticipación ante las dificultades mundiales (Martin, 2017, p. 18). Sobre la Resiliencia, se puede afirmar que tiene como fuente áreas iluminadas del ser humano, es decir se confirma en las fortalezas y potencialidades que se poseen. Frente a una

situación adversa que genere estrés inmediato, en algunos individuos puede significar derrota, sin embargo para otros es un punto de fortalecimiento y desarrollo. Es así que la resiliencia nos invita a tener un pensamiento flexible que el ser humano presenta internamente frente a la adaptación en un entorno incierto (Veliz, 2021, p.40).

Sassano y Bottini (2019) indican que la resiliencia presenta dos componentes: la resistencia y más allá de la resiliencia; el primero es la capacidad que se tiene para integridad frente a la presión y la segunda a formar un comportamiento positivo aun en situaciones difíciles.

En referencia a la ética, Veliz (2014) refiere que la ética organizacional permite alcanzar un grado de vinculo y compromiso colectivo que haga que las cosas ocurran en pro de un bienestar de los colaboradores y Hernández (2017) menciona que la ética puede interpretarse como una conducta razonable que actúa de forma independiente a la obligación o a los reglamentos.

Al igual que las organizaciones financieras, las ligadas a la salud también deben fomentar el desarrollo de la resiliencia ya que su interés principal es la conservación de la vida. La resiliencia organizacional es la búsqueda de salidas frente a las adversidades, emerger en medio de caos y obtener mayor fortaleza y mejores condiciones (Medina salgado, 2012, p.14).

Un modelo empleado por algunas organizaciones que buscan ser resilientes el de HERO, que plantean esfuerzos proactivos, sistemáticos y planificados relacionados directamente con los procesos y los resultados de los colaboradores y la organización; a través de tres niveles: el de tarea, nivel del ambiente social y el nivel organizacional. Cuando se hace referencia al nivel de tarea se relaciona a empleados saludables que mantengan una labor eficiente, con emociones positivas y engagement en el trabajo; el segundo nivel de ambiente social es de recursos y prácticas organizaciones saludables donde las demandas está en las tareas y prácticas organizaciones y por último el tercer nivel de resultados organizaciones saludables se relaciona específicamente con productos o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno (Salanova et al., 2012).

La resiliencia organizacional en personal de salud tiene tres factores a considerar primero un contexto interno (políticas y economía y tecnología); segundo un contexto organizacional (estructura, supervisión) y por ultimo contenido de



trabajo (característica del trabajo y la tarea). Una crisis debería ser valorada como una oportunidad para ser mejor y así tomar mejores decisiones y mantener un aprendizaje colectivo que en líneas finales es el éxito de la organización. Sin embargo hay ciertos aspectos que no permiten que esto se dé como la desconfianza en los líderes, el estrés laboral, agotamiento, el limitado reconocimiento, déficit en el vínculo con el equipo de trabajo, desmotivación, sanciones entre otros; lo que genera un riesgo y vulnerabilidad en el crecimiento del trabajador. Otro punto a considerar es por qué algunos trabajadores no resultan dañados frente a los problemas y estudiar estos mecanismos protectores a nivel organizacional Ortega (2017).

La cultura organizacional es el agregado de un número de conductas, actitudes, creencias, prejuicios, destrezas y hábitos de los integrantes, es decir el modo de pensar, ser y actuar de una organización (Madu, 2012, p. 2). La cultura es un número de creencias que un grupo ha implementado para responder a situaciones y contextos internos o externos, y que ha funcionado lo competentemente bien como para ser validado por los miembros del grupo (Animut, 2020).

La cultura organizacional es la que va a afianzar la estabilidad dentro de un establecimiento u organización, relacionada directamente a la ideología que poseen sus integrantes y de esa manera transmite el principio de identidad, proporciona reglas que no están necesariamente escritas ni habladas generando así estabilidad dentro del sistema que es percibida por el equipo (Driskill, 2018).

Paramo et al. (2009) mencionan que la cultura vista desde el ámbito corporativo, se define como un grupo de trabajadores con culturas diversas dentro de una dinámica social formada dentro del establecimiento. Es igual necesario ligarla a las otras subculturas que engloban las fuentes externas de un país, el liderazgo y también las prácticas de los gestores.

Para analizar la cultura organizacional se deben considerar los siguientes componentes: mitos, relacionados a hechos y las historias implantadas a lo largo de los años dentro de las empresas que generalmente son simbólicos. Creencias y tradiciones hace referencia a como los integrantes de una organización solucionan los problemas generando un ambiente formal y social cabe considerar que se pueden producir conflictos cuando se modifican patrones establecidos. Los

símbolos, son características que permiten explicar el éxito en los establecimientos dando sentido y significado al accionar de los miembros que pueden ser copiados y son reconocidos (Paramo et al., 2009, p.14).

En la dimensión participación, Göker (2021) refiere que esta aumenta la calidad, la admisión en la toma de decisiones y la satisfacción laboral; promoviendo así el bienestar de los empleados, es uno de los mecanismo que afianza los círculos de calidad, la conformación de equipos y la retroalimentación. Las evidencias para dirigir un cambio en un sistema con fallas en el tiempo presente y que sea de forma directa se tiene que basar en la toma de decisiones, es decir mientras más participaciones tenga el equipo en las decisiones que se ejecuten con la finalidad de generar cambios, menor será la resistencia y mayor será la estabilidad de la organización, de igual forma con el vínculo.

Respecto a la dimensión consistencia, esta se asocia al comportamiento de los individuos, como un grupo de valores que inclinan a los líderes y sus colaboradores a lograr compromisos, aunque existas diferencias de ideas, de esta manera favorecen las coordinaciones dentro de las organizaciones (Gabini, 2018).

La adaptabilidad según Chiavenato (2020) es la capacidad de los establecimientos para generar cambios y de esta manera ajustarse a los intereses del entorno va estar relacionado a la innovación y a la ruptura.

Por último la dimensión misión es quien puede ser empleado como un motivador interno para los colaboradores y son parte de los cimientos para las relaciones en la comunidad en general. Debe estar orientada de tal manera que logre generar crecimiento en las organizaciones adaptándose a los cambios ya que a medidas que los establecimientos crecen la comunicación se torna más complicada y los planes a futuro pueden verse afectados, de la misma forma es importante considerar la visión y los valores (Acevedo et al., 2022).

Existe cuatro tipos de cultura organizacionales la burocrática, la de clan, la emprendedora y de mercado. La cultura burocrática pone interés en las normas y los procesos, los gestores tiene un rol vigilante de supervisores en el cumplimiento de las pautas y de las políticas, las responsabilidades están distribuidas y se deben cumplir los procedimientos determinados; en la cultura de clan aquí se prioriza la tradición y el compromiso a largo plazo, tiene como

base la socialización, los colaboradores con más años de experiencia son mentores, lo que garantiza una continuidad en el estilo tradicional y de valores cimentados a lo largo del tiempo; la cultura emprendedora es dinámica, creativa e innovadora, está al tanto de los cambios del entorno y finalmente la cultura de mercado basado en las metas medibles y deseables, en venta y crecimiento económico (Ritter, 2008, p.55).

### **III. METODOLOGÍA**

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

Esta investigación desarrolla un enfoque cuantitativo como lo menciona Bernal (2016) este tipo de estudios son también conocidos como tradicionales, calcula las características de los fenómenos, por lo tanto su objetivo es la medición y posterior a ello la generalización de los resultados. Es de nivel relacional es decir su propósito de fondo es conocer cuál es la relación que hay entre dos o más variables, categorías o fenómenos en una situación particular, van a permitir cierto grado de predicción. Utilizan términos estadísticos; las correlaciones también pueden ser positivas o negativas, según sean directas o inversamente proporcionales (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.110).

El estudio corresponde al tipo básica porque su principal propósito es incrementar el conocimiento que ya se tiene del fenómeno estudiado, desarrollando nuevas teorías o dar fundamentos para que estas sean modificadas. Presenta diseño no experimental en este tipo de estudios el investigador no tiene el control sobre las variables o los fenómenos a estudiar, se centra en analizar e identificar las posibles causas y las consecuencias; pueden ser descriptivas, correlacionales o comparativas- causal (Pimienta y De la Orden, 2017).

#### **3.2. Variables y operacionalización**

3.2.1 Definición conceptual de resiliencia en COVID-19.- García et al. (2021) mencionan que ante la contingencia económica ocasionada por las medidas implementadas para limitar la propagación de la enfermedad COVID-19, se deduce que las empresas que presentar características de fortaleza lograrán resistir y sobrevivir a este evento negativo inesperado.

3.2.2 Definición conceptual de cultura organizacional.- Es la suma de las conductas, actitudes, creencias, hábitos, destrezas y prejuicios de los integrantes, es decir el modo de pensar, ser y actuar de una organización (Madu, 2012, p. 2).

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis**

La población con la cual se ejecutó esta investigación es de 190 trabajadores que desempeñan funciones asistenciales y administrativas en un Instituto de Lima, en el año 2022.

Respecto a la muestra, con la cual se desarrolló esta investigación. (Ver Anexo 3)

El muestreo que se aplicara es el no probabilístico intencional.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica a ejecutar en esta investigación es la encuesta y el instrumento dos cuestionarios.

Para la primera variable resiliencia en tiempos de COVID-19, se aplicó el cuestionario de resiliencia organizacional elaborado por Amy Stephenson, Erica Seville, John Vargo, Derek Roger, adaptado, el cual está conformado por cuatro dimensiones: capacidad de adaptación y planificación. La segunda variable es cultura organizacional se aplicará el cuestionario Denison (2001), adaptado, cuenta con cuatro dimensiones: participación, consistencia, adaptabilidad y misión

Para la validez se consideró la opinión técnica de tres jueces expertos que valoren ambos instrumentos (ver anexo 4), para la confiabilidad se ejecutó una prueba piloto con 20 participantes determinando la fiabilidad de los dos cuestionarios (ver anexo 5)

### **3.5. Procedimientos**

Para el desarrollo de este estudio, se procedió a utilizar las herramientas electrónicas en la ejecución de las encuestas, informando la finalidad de la investigación y la confiabilidad de los datos obtenidos.

### **3.6. Método de análisis de datos**

La información recabada fue procesada por paquetes estadísticos SPSS en la versión 22, utilizando la estadística descriptiva inferencial haciendo uso de tipos estadísticos: moda, mediana, porcentajes, etc. y uso de tablas y gráficos para los resultados.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los aspectos éticos fueron determinados por los principios bioéticos de: autonomía, justicia, no maleficencia y beneficencia. En la autonomía se utilizará el consentimiento informado que será entregado y se resguardará de forma anónima; la justicia en el uso de las encuestas y aplicación de los criterios de inclusión aplicables; no maleficencia porque no se busca autogenerar ningún daño a los colaboradores de la Institución de aplicación del estudios y la beneficencia buscando una mejora frente a los fenómenos investigar.

## IV RESULTADOS

**Tabla 1**

*Frecuencias y porcentajes de la variable resiliencia en COVID-19*

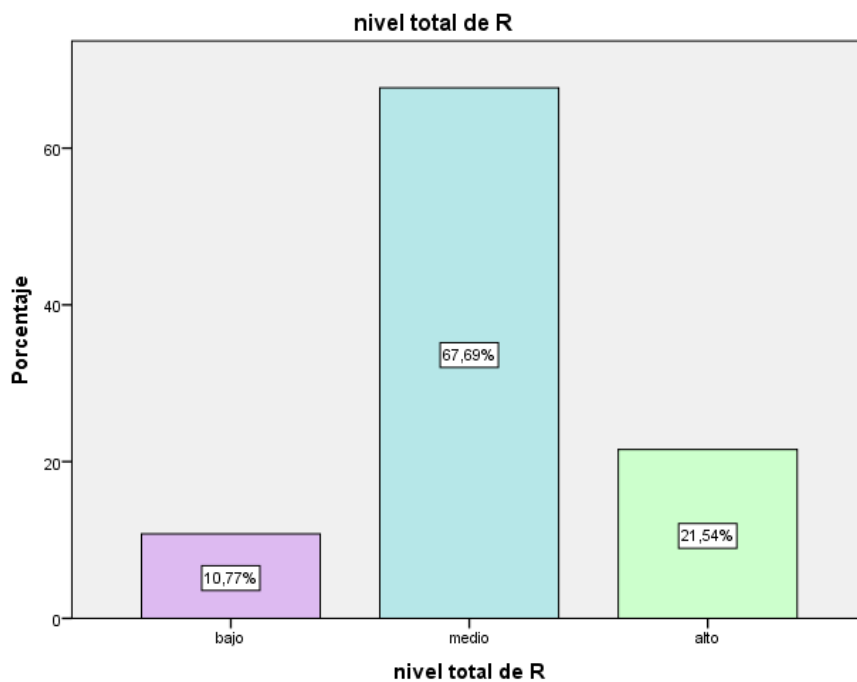
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	14	10,8	10,8	10,8
	medio	88	67,7	67,7	78,5
	alto	28	21,5	21,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

En la tabla 3 de la variable Resiliencia tenemos tres niveles, el nivel bajo es 10,8 %, el nivel medio 67,7 % y el nivel alto 21,5 %.

En el gráfico se observa que el mayor nivel corresponde al nivel medio y el menor es el bajo 10,77 %.

**Figura 1**

*Barras de porcentaje de la variable resiliencia en COVID-19*



**Tabla 2**

*Frecuencias y porcentajes de la variable cultura organizacional*

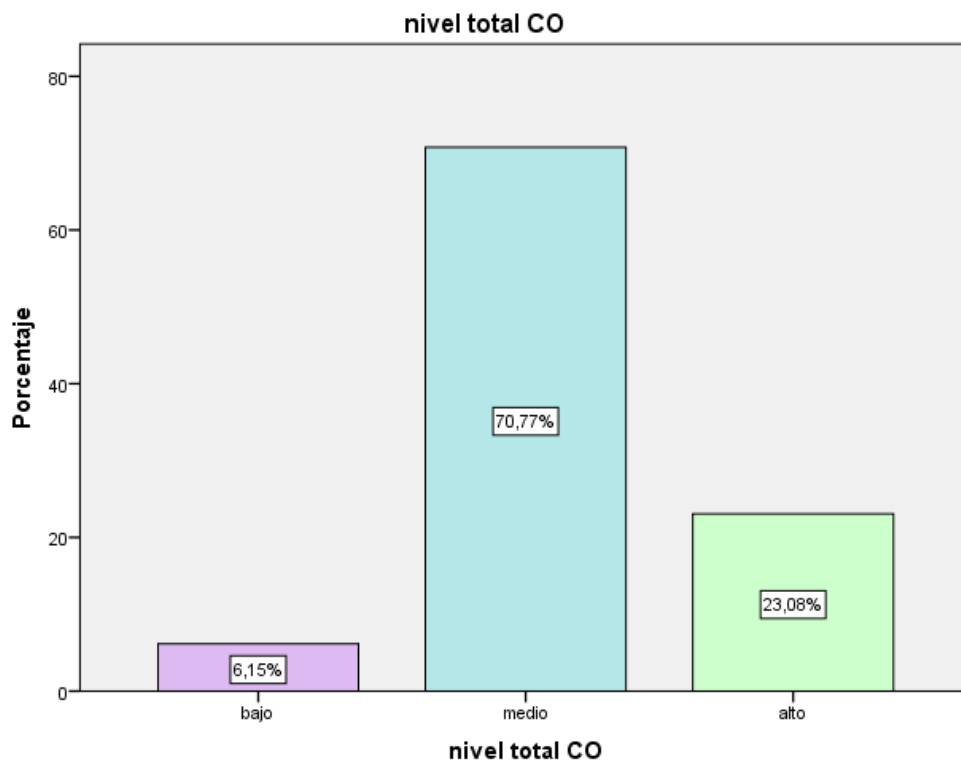
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
bajo	8	6,2	6,2	6,2
medio	92	70,8	70,8	76,9
alto	30	23,1	23,1	100,0
Total	130	100,0	100,0	

En la tabla 4 variable cultura organizacional tiene que el 70,8% es de un nivel medio, por otro lado el 23,1 % es de nivel alto.

Podemos ver que por otro lado el mayor porcentaje lo tiene el nivel medio como observamos en la figura 2 y el menor lo tendrá el nivel alto con un 23,08 %.

**Figura 2**

*Barra de porcentaje de la variable cultura organizacional*



**Tabla 3**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión adaptación de la Resiliencia en COVID-19*

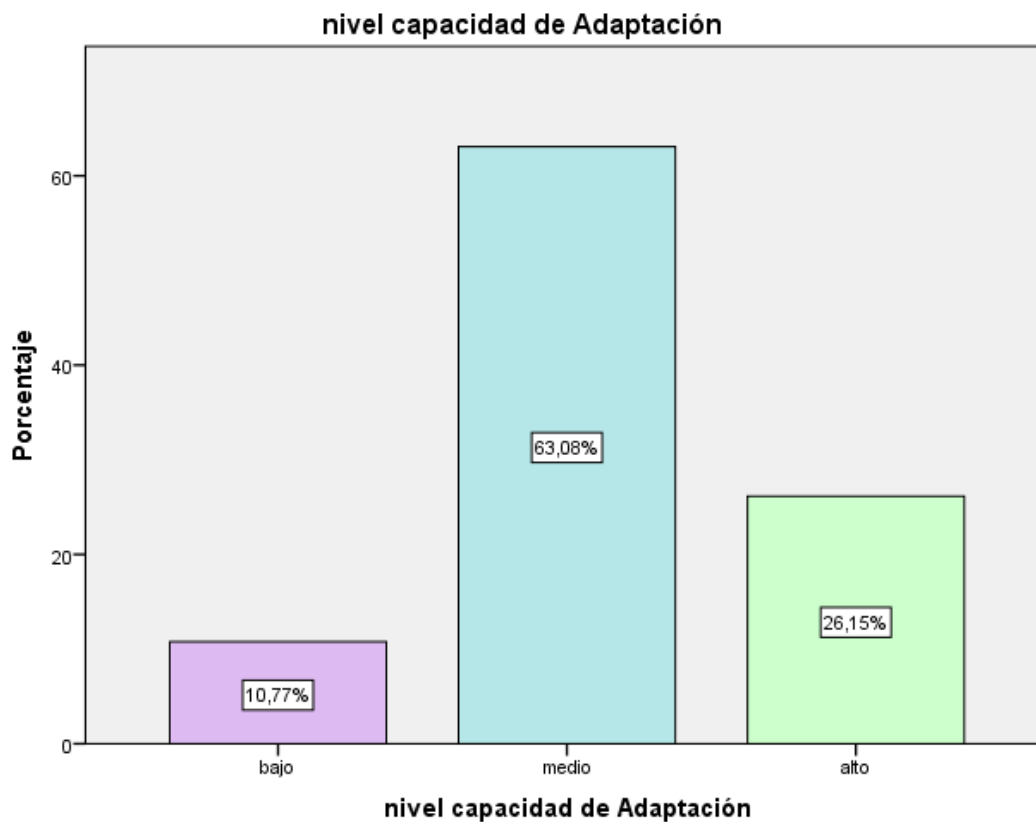
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	14	10,8	10,8	10,8
	medio	82	63,1	63,1	73,8
	alto	34	26,2	26,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

En la tabla 5 el nivel de la dimensión adaptación es del 10,8 % es bajo, el nivel medio es de 63,1 % y el nivel alto tiene un 26,2 %

En la figura se observa que el nivel medio es el mayor superando a los otros en un 63,1 % y el alto 26,2 %.

**Figura 3**

*Barra de porcentajes de la dimensión adaptación*





**Tabla 4**

*Frecuencias y porcentajes de la dimensión planificación de la Resiliencia en COVID-19*

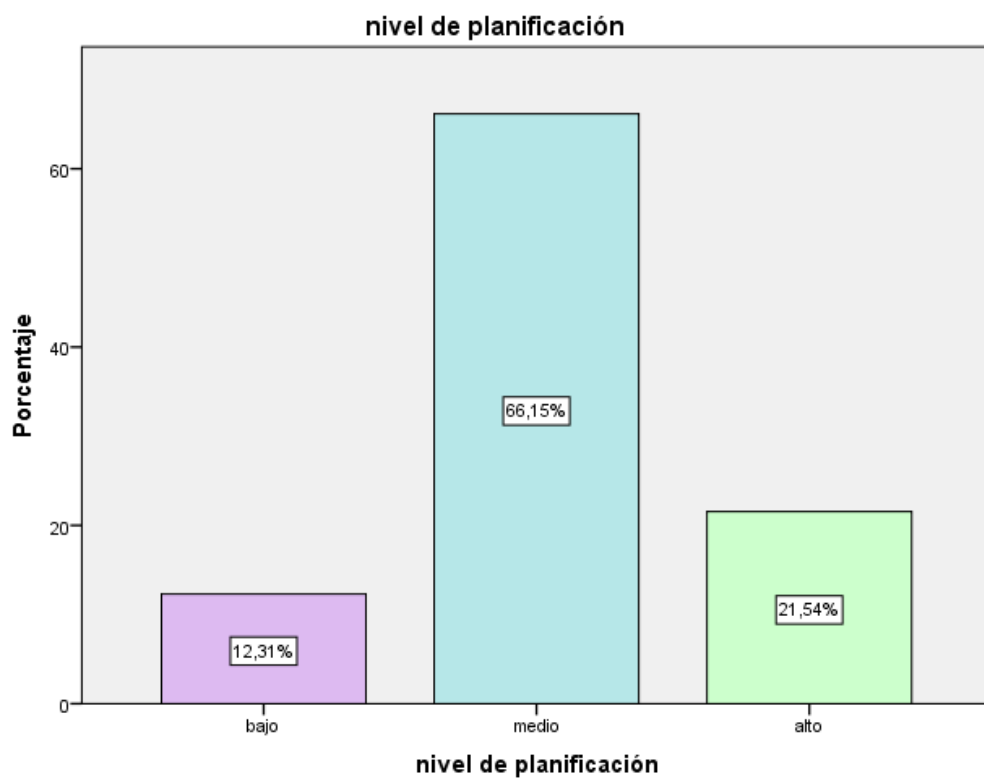
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	16	12,3	12,3	12,3
	medio	86	66,2	66,2	78,5
	alto	28	21,5	21,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

En la tabla 6, en la dimensión planificación que el 12,3 % es del nivel bajo, el 66,2 % es del nivel medio y el 21,5 % el nivel alto.

Encontramos en la figura 4, que el mayor porcentaje corresponde al nivel medio 66,2% y el nivel bajo el 12,3 %.

**Figura 4**

*Barra de porcentaje de la dimensión planificación*

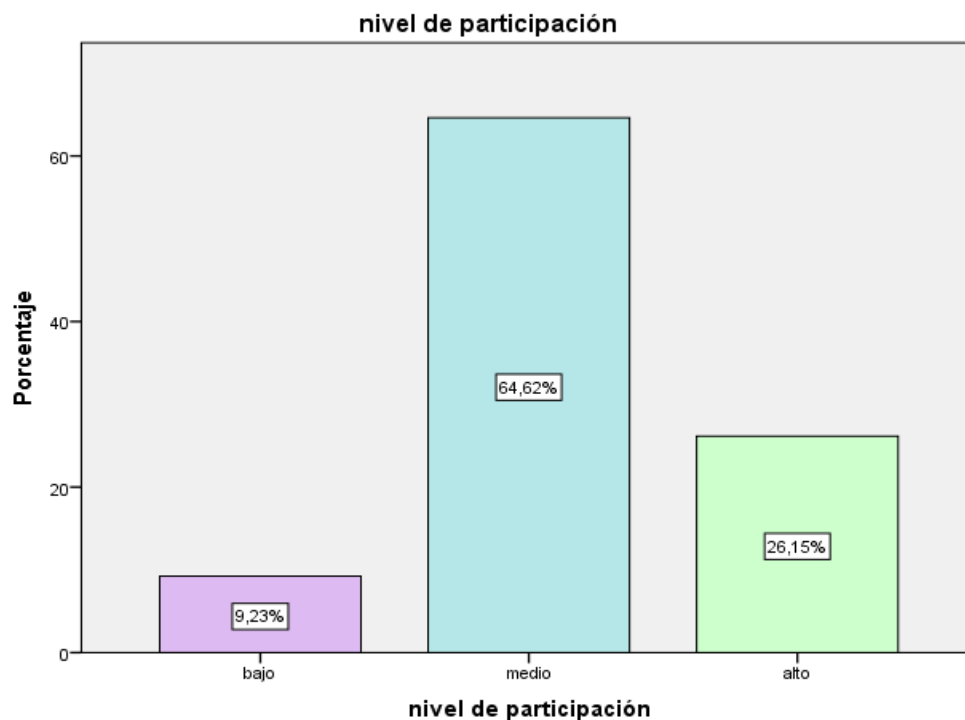


**Tabla 5***Frecuencias y porcentajes de la dimensión participación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	12	9,2	9,2	9,2
	medio	84	64,6	64,6	73,8
	alto	34	26,2	26,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

EN la tabla 7 el nivel de la dimensión participación es del 6,3 % es bajo, el nivel medio es de 64,5 % y el nivel alto tiene un 26,2 %

En la figura podemos observar que el nivel medio es el mayor superando a los otros en un 64,5 % y el bajo 26,2 %.

**Figura 5***Barra de porcentaje de la dimensión participación*

**Tabla 6**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión consistencia*

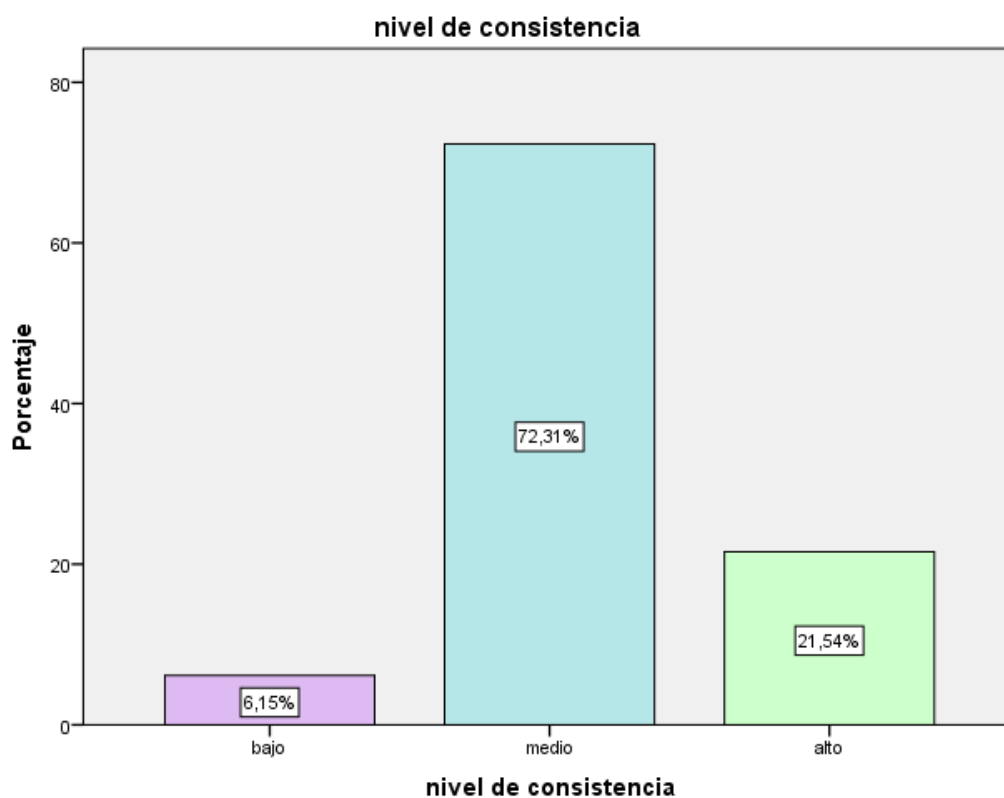
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	8	6,2	6,2	6,2
	medio	94	72,3	72,3	78,5
	alto	28	21,5	21,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

En la tabla 8 sobre la dimensión consistencia tenemos que el 72,3% es de un nivel medio, por otro lado el 21,5 % es de nivel alto

Podemos ver que por otro lado el mayor porcentaje lo tiene el nivel medio como observamos en la figura 6 que el valor menor tiene el nivel alto con un 21,5 %.

**Figura 6**

*Barra de porcentaje de la dimensión consistencia*



**Tabla 7**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión adaptabilidad*

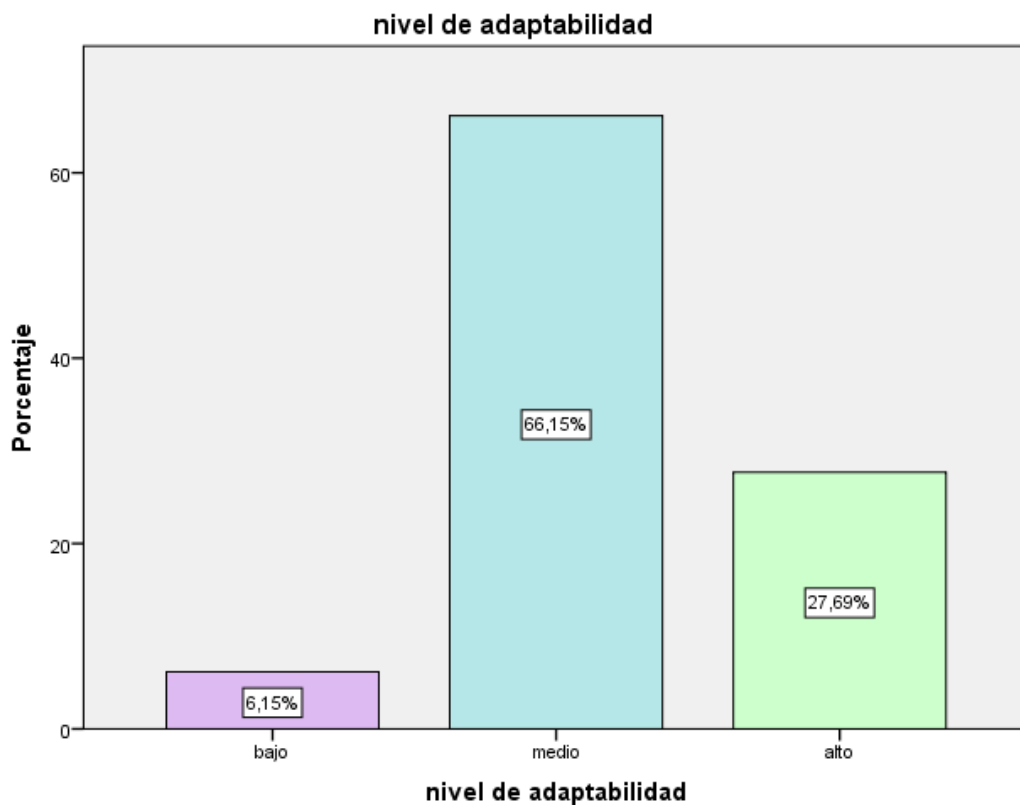
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	8	6,2	6,2	6,2
	medio	86	66,2	66,2	72,3
	alto	36	27,7	27,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Se evidencia en la tabla 9 de la dimensión Adaptabilidad corresponde al nivel medio el 66,2 % y el nivel alto 27,7 %

En el grafico 7 Encontramos que el mayor nivel corresponde al medio con el 66,2% y el menor nivel es el bajo.

**Figura 7**

*Barra de porcentaje de la dimensión adaptabilidad*



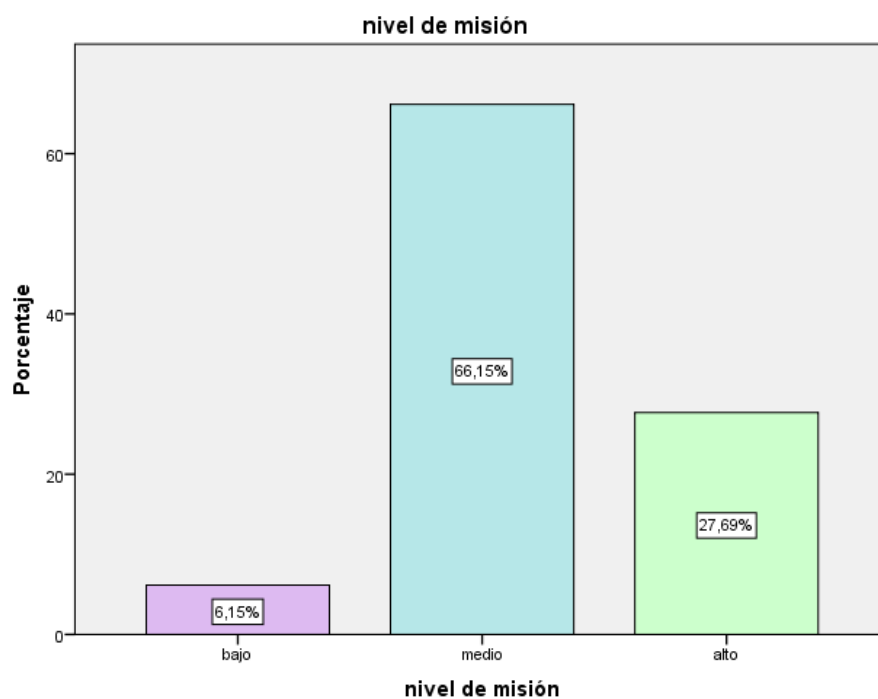
**Tabla 8**  
*Frecuencia y porcentaje en la dimensión misión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	8	6,2	6,2	6,2
	medio	86	66,2	66,2	72,3
	alto	36	27,7	27,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

En la tabla 10 tenemos la variable misión, se obtiene un nivel medio de 66,2 %, y el nivel alto de 27,7 %.

Observamos que en la figura 8 el mayor nivel lo tiene el medio con un 66,2 %

**Figura 8**  
*Barra de porcentaje de la dimensión misión*



**Tabla 9***Prueba de hipótesis general*

			nivel total de R	nivel total CO
Rho de Spearman	nivel total de R	Coefficiente de correlación	1,000	,853**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	130	130
	nivel total CO	Coefficiente de correlación	,853**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 11 de prueba de hipótesis general de las variables Resiliencia en COVID-19 y cultura organizacional, el nivel de significancia corresponde a 0,000 por lo tanto al ser el valor  $p < 0,05$  se determina que existe relación significativa, mientras que el coeficiente de correlación de 0.853 según la Fuerza de correlación de Rho de Spearman se interpreta como de muy alta correlación.

**Tabla 10***Prueba de hipótesis específica variable resiliencia y dimensión participación*

			nivel total de R	nivel de participación
Rho de Spearman	nivel total de R	Coefficiente de correlación	1,000	,759**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	130	130
	nivel de participación	Coefficiente de correlación	,759**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 12 encontramos que según de prueba de hipótesis de la variable Resiliencia en COVID-19 y la dimensión participación, el nivel de significancia corresponde a 0,000 siendo el valor  $p < 0,05$  por lo cual existe relación significativa, mientras que el coeficiente de correlación de 0.759 de alta correlación.

**Tabla 11***Prueba de hipótesis específica variable resiliencia y dimensión consistencia*

			nivel total de R	nivel de consistencia
Rho de Spearman	nivel total de R	Coefficiente de correlación	1,000	,819**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	130	130
	nivel de consistencia	Coefficiente de correlación	,819**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Encontramos en la tabla 13 de prueba de hipótesis de la variable resiliencia y la dimensión consistencia que el nivel de significancia es de 0,000 por lo cual se determina que existe relación entre ambas, y según la fuerza del Rho de Spearman el valor de 0.819 es de muy alta correlación.

**Tabla 12***Prueba de hipótesis específica variable resiliencia y dimensión adaptabilidad*

			nivel total de R	nivel de adaptabilidad
Rho de Spearman	nivel total de R	Coefficiente de correlación	1,000	,786**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	130	130
	nivel de adaptabilidad	Coefficiente de correlación	,786**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 14 de prueba de hipótesis de la variable resiliencia y la dimensión adaptabilidad se determina que existe relación significativa al obtener el valor de 0.000 y en relación al coeficiente de correlación 0.786 corresponde a alta correlación.

**Tabla 13***Prueba de hipótesis específica variable resiliencia y dimensión misión*

			nivel total de R	nivel de misión
Rho de Spearman	nivel total de R	Coefficiente de correlación	1,000	,730**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	130	130
	nivel de misión	Coefficiente de correlación	,730**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 15 encontramos que según de prueba de hipótesis de la variable Resiliencia en COVID-19 y la dimensión misión, el nivel de significancia corresponde a 0,000 siendo el valor  $p < 0,05$  por lo cual existe relación significativa, mientras que el coeficiente de correlación de 0.730 de alta correlación.



## V. DISCUSIÓN

El presente estudio busca relacionar la resiliencia en tiempo de COVID-19 y la cultura organizacional en trabajadores de salud. Se obtuvo un nivel medio en ambas variables. Aghaei y Asadi (2020) evaluaron la influencia de la cultura organizacional en la resiliencia, asociado a factores mediadores como la satisfacción del trabajo, estrés ocupacional, y síndrome de burnout en enfermeras. En este estudio se determinó un índice de cultura organizacional y resiliencia en 0.97 y 0.95, respectivamente. Además, los resultados indicaron que hubo correlación positiva entre la cultura organizacional y la resiliencia ( $r=0.21$ ,  $p<0.05$ ). No se encontraron más estudios actuales que relacionen ambas variables. Sin embargo, se pudieron encontrar investigaciones que han evaluado alguna de las variables en estudio. Gamboa-Moreno et al. (2021) evaluaron el nivel de resiliencia en el contexto del COVID-19 de dos hospitales de Trujillo, presentando un nivel alto de resiliencia (95% y 98%). Por otro lado, Kim et al. (2019) evaluaron la influencia del conflicto del rol, la cultura organizacional y resiliencia en el desempeño laboral en 191 enfermeras. En este estudio se determinó el desempeño laboral estaba influenciado por la resiliencia ( $p<0.001$ ), la cultura organizacional relacionada a la orientación ( $p=0.007$ ) y a la jerarquía ( $p=0.047$ ). En base a los estudios encontrados, se puede inferir que es primordial fomentar un clima de cultura organizacional para mejorar la resiliencia del personal de salud. Además, resulta crucial implementar programas y cursos de entrenamiento sobre cultura organizacional y la resiliencia, para crear un ambiente saludable, aumentar la tolerancia laboral, la compatibilidad interpersonal, entrenar diversas estrategias de manejo del estrés y mejorar la salud mental del personal de salud.

Castagola (2021) refiere que la resiliencia es la capacidad de resistir y recuperarse de sucesos difíciles. Si lo vemos desde un punto de vista comunitario, la resiliencia es la capacidad de un grupo de personas manifestada en el uso de recursos disponibles que planifican para dar respuesta a los acontecimientos adversos, permitiéndoles mejorar culturalmente. La cultura organizacional se refiere a la forma en que los miembros de una organización se comportan de acuerdo a lo que ellos creen y valoran, y en concordancia con metas y objetivos de la organización (Zeqiri y Alija, 2016). La cultura organizacional es importante debido a

que sirve como guía para el éxito y rendimiento de cualquier organización hacia la obtención de sus objetivos, preservando y fortaleciendo el grupo a través de un equilibrio mantenido (González-Limas et al, 2018). En los sistemas de salud, la cultura organizacional se refiere a los aspectos más suaves y menos visibles de los establecimientos de salud, los cuales se manifiestan en patrones de cuidado (Mannion y Davies, 2018).

Por lo tanto, se puede deducir que ambas variables son herramientas de gestión necesarias para que las organizaciones logren el éxito y, por lo tanto, cumplan sus indicadores. Si tomamos como referencia la pandemia asociado al COVID-19 y el impacto generado a nivel mundial en el sector salud, la resiliencia ha jugado un rol determinante en hacerle frente a la misma, adoptando diversas medidas para hacer frente al impacto. Por otro lado, es fundamental resaltar el papel de la cultura en ese contexto, donde las conductas y comportamientos como grupo dentro de una organización, pueden ser contraproducentes o favorecer la respuesta frente a la crisis.

En relación a la variable resiliencia y la dimensión participación de la cultura organizacional, se desprende que al relacionarlas el nivel obtenido en los trabajadores de salud es el nivel medio. Entre los estudios que han investigado a estas variables encontramos a Arboleda y López (2017) quienes encontraron en un establecimiento de salud colombiano, que la cultura organizacional en la mayoría de los empleados es buena. Parizaca y Vera (2020) estudiaron la resiliencia y la motivación laboral en tiempos de COVID-19 en establecimientos de salud en el Perú, encontrando en los resultados que un 93,7% presentó resiliencia nivel alto y un 61,9 % motivación nivel medio, por lo tanto se recomienda que es fundamental implementar estrategias para tener las herramientas necesarias de afrontar las crisis

La participación dentro de la cultura organizacional se define según Ritter (2008) como las evidencias que van a generar un cambio en el sistema deteriorado y se manifiesta durante el proceso de toma de decisiones, es decir mientras más participe el colaborador en las decisiones que se ejecuten, menor resistencia se tendrá y más estable será la organización, y el vínculo será mayor si se establece la participación desde el inicio. Cossio y Padron (2017) refieren que los pilares de la Resiliencia son útiles para desarrollar las características resilientes, se basan en

primar el nivel individual para dar paso al comunitario (confianza, comunicaciones internas, identidad organizacional, Humor y Ética) es decir la resiliencia organizacional es la búsqueda constante de oportunidades en el momento de crisis, con la finalidad de emerger con mayor fortaleza. El rendimiento del empleado depende de diversos factores, como la valoración del esfuerzo, compensación, reconocimiento al empleado, motivación del empleado, entrenamiento y desarrollo, seguridad del trabajo, flexibilidad de horarios, estructura organizacional, satisfacción del empleado, entre otros (Uddin et al., 2013).

La resiliencia en COVID-19 y la dimensión participación, guardan relación al tener como base que un colaborador debe ser considerado parte del proceso en las tomas de decisiones en una organización, por lo tanto va desarrollar sentido de pertenencia y compromiso, todo ello en un clima organizacional positivo donde se apliquen herramientas de inteligencia emocional y trabajo en equipo. Es necesario que los directores y jefes de servicios asistenciales y administrativos desarrollen puentes para gestionar la inclusión de los colaboradores a través de su opinión técnica en tiempos de crisis.

La relación de la variable resiliencia en tiempos de COVID-19 y la dimensión consistencia a través de los datos procesados corresponden al nivel medio. En las investigaciones relacionadas encontramos a Convalves (2019) presentó el estudio de resiliencia en organizaciones de salud, aplicando el instrumento validado, versión reducida del Benchmark Resilience Tool (BRT13B), llegando a la conclusión que la resiliencia individual se asocia significativamente con los indicadores de salud laboral y que es fundamental implementar la herramienta de resiliencia individual y organizacional en los trabajadores, mejorando así el clima de seguridad y el indicador estrés laboral. Haucchillo (2021) realizó una investigación sobre Gestión por procesos y la cultura organizacional en un hospital nacional, obteniendo como resultados que para la gestión por procesos existe una inclinación del 61.54% y para cultura organizacional el 54.08% favorable. Respecto a la hipótesis se encontró significancia entre ambas variables. La consistencia en la cultura organizacional está ligada a los resultados hallados en los estudios mostrados al hacer referencia a la gestión por procesos y al trabajo en equipo mostrando valores favorables enfatizando el buen clima laboral. La consistencia según Gabini (2018) está relacionada al comportamiento de las personas está marcado por un conjunto

de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Cossio y Padron (2017) mencionan que el área de recursos humanos mantiene las siguientes estrategias para mantener un ambiente resiliente: El desarrollo del apoyo social, las prácticas de conciliación, programas de asistencia para los colaboradores, programas de entrenamiento, proporcionar un ambiente flexible, sistema de seguridad y salud en el trabajo, manejo de crisis y diversidad en la administración. El proceso de cambio de la organización fallará cuando los individuos, grupos y organizaciones son descritos como partes pasivas, por lo que se deberá prestar atención a la estrategia a utilizar, de manera que sea planeada, eficiente y efectiva. De esta manera, la cultura organizacional puede inhibir o inducir cambios en la organización (Runtu et al., 2019).

La resiliencia es la capacidad de salir adelante aun en situaciones complicadas y la consistencia hace referencia en lograr llegar a consensos, la importancia de ambas radica en que para lograr enfrentar las crisis como la que ocasiona la pandemia es necesario que las organizaciones desarrollen la consistencia como parte de la cultura organizacional donde tanto gestores como colaboradores planteen sus propuestas de mejora.

En función a la resiliencia en COVID-19 y la dimensión adaptabilidad de cultura organizacional los resultados muestran que los trabajadores presentan nivel medio. En los hallazgos identificamos, Benítez (2019) realizó un estudio sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral en un Hospital General del Ecuador, concluyendo que la limitada comunicación entre los colaboradores y gestores dificultan realizar las funciones por limitado conocimiento. En otro estudio Díaz et al. (2020) desarrollaron un estudio del estrés laboral y la cultura organizacional en trabajadores de salud de un establecimiento de Colombia, del cual se desprende que distintas culturas ejercen un efectos directo en las dimensiones de estrés laboral, concluyendo que existe significativa entre ambas. La hipótesis de estudio de ambas variables muestra que existe relación significativa.

La resiliencia humana es la capacidad para adaptarse positivamente y/o resistir a una adversidad significativa y estrés. También se refiere a la capacidad de los adultos para mantener relativamente estable los niveles psicológicos saludables

y la función física, luego de ser expuesto a un evento traumático. Diversos factores como la resistencia, automejora, afrontamiento represivo y emociones positivas, pueden sostener una resiliencia efectiva (Bonnano, 2021). Si la resiliencia no es óptima, el efecto acumulado de estresores y desafíos profesionales para el personal de salud puede conllevar a situaciones dañinas como el estrés a largo plazo, disonancia emocional, síndrome de burnout, y otros problemas de salud mental como el estrés post-traumático (Foster et al., 2018). Chiavenato (2020) indica que la adaptabilidad es la “Capacidad del sistema para cambiar y ajustarse a las demandas del entorno. Implica innovación y ruptura”.

Por otro lado, la cultura organizacional debe hacer diferente a las organizaciones, propiciar una propia identidad y apuntar hacia los objetivos institucionales, facilitar la adaptación a los cambios, a la forma de aprendizaje, y al entorno, manteniendo un sistema social interno. Además, debe tener un sistema de creencias, principios sólidos y valores sobresalientes, misión, visión, historia, estilo de dirección, diseño funcional y físico de la propia organización (Dana, 2021; Elsbach y Stigliani, 2018; Rothwell et al, 2021). Estas características le dan vida a la organización y favorece el rendimiento a nivel organizacional e individual (Schneider et al., 2013). Es también preciso acotar que como refiere Stoner (1990) que los cambios no son sencillos y los colaboradores deben modificar sus costumbres y paradigmas para que de esta manera pueda enfrentar los cambios.

La adaptabilidad permite que la resiliencia se desarrolle de forma más sencilla en las organizaciones, durante la pandemia los establecimientos de salud de han visto afectados y han tenido que reestructurar sus flujos y protocolos de atención con la finalidad de mitigar el impacto de la pandemia por ello la adaptabilidad esta capacidad de cambiar y justarse es el engranaje de este proceso de cambios constantes.

La resistencia en COVID-19 y la dimensión misión de la cultura organizacional al ser relacionados representan el nivel medio en los trabajadores de salud, entre los hallazgos encontramos destacan Flores et al. (2018) quienes ejecutaron una investigación del liderazgo y la influencia sobre la resiliencia, donde obtuvieron como resultados que el 41,1 % presentó influencia del liderazgo frente a la resiliencia y concluyeron que mientras más características de liderazgo se tengan mejor se enfrentan las crisis. Angulo (2017) desarrolló una investigación sobre la

cultura organizacional y el compromiso laboral en los profesionales de salud de una clínica, los resultados reflejan que el 53,41 % de trabajadores en función a la cultura organizacional requiere atención y respecto al compromiso laboral el 52,27 % presenta un promedio medio. La conclusión muestra existe correlación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral

Ritter (2008) refiere que la misión puede servir como un buen motivador interno para los empleados y para que éstos desarrollen adecuadas relaciones con la comunidad en general. La misión debe estar pensada de tal forma que logre adaptarse a un posible crecimiento de la empresa. Debe considerarse esto porque a medida que las organizaciones crecen, la comunicación directa con el personal se hace más difícil y no se pueden expresar los planes futuros, la visión y los valores que regirán en la empresa. Hernández (2017) indica que la misión dentro de una organización es una plataforma en común que involucra todos los programas, el funcionamiento interno y las relaciones externas, también definido como un conjunto de ideas que se tienen sobre la organización del futuro, siendo la base para definir la visión y los objetivos.

La misión demarca la base de una organización, sus funciones, el punto de partida con la que se dirigen los colaboradores la resiliencia al relacionarse con la misión adquiere los medios donde desarrollarse. Por lo tanto es fundamental que los trabajadores conozcan, internalicen y apliquen ya que con el conocimiento claro se podrán tomar las mejores decisiones.

## VI. CONCLUSIONES

Primera: Se determinó que existe correlación entre la resiliencia en COVID-19 y la cultura organizacional en trabajadores de salud de un Instituto del Lima, siendo la significancia 0,000 por lo tanto ( $p < 0.005$ ) y el coeficiente de Rho de Sperman = 0.853 es decir muy alta correlación

Segunda: Se estableció que existe correlación significativa entre la resiliencia de COVID-19 y la dimensión participación en trabajadores de salud de un Instituto de Lima, siendo la significancia 0,000 por lo tanto ( $p < 0.005$ ) y el coeficiente de Rho de Sperman = 0.759 correspondiente a alta correlación.

Tercera: Se determinó que existe correlación significativa entre la resiliencia de COVID-19 y la dimensión consistencia en trabajadores de salud de un Instituto de Lima, siendo la significancia 0,000 y el coeficiente de Rho de Sperman = 0.819 es decir muy alta correlación

Cuarta: Se estableció que existe correlación significativa entre la resiliencia de COVID-19 y la dimensión adaptabilidad en trabajadores de salud de un Instituto de Lima, siendo la significancia 0,000 y el coeficiente de Rho de Sperman = 0.786 correspondiente a alta correlación.

Quinta: Se determinó que existe correlación significativa entre la resiliencia de COVID-19 y la dimensión misión en trabajadores de salud de un Instituto de Lima, siendo la significancia 0,000 y el coeficiente de Rho de Sperman = 0.730 es decir alta correlación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Primera: Se recomienda a los funcionarios, enfatizar la importancia de las organizaciones resilientes en tiempos de crisis, continuar fortaleciendo las herramientas de los gestores y colaboradores con la finalidad de que los establecimientos de salud presenten una respuesta rápida frente a futuras situaciones como la actual pandemia.
- Segunda: Los jefes de servicios tienen la potestad de enviar dentro de sus planes de mejora propuestas de capacitaciones sobre el buen clima laboral, habilidades blandas, inteligencia emocional y trabajo en equipo, buscando reforzar el vínculo y compromiso laboral, manteniendo la motivación y el desempeño óptimo de esta manera estar preparados para el tiempo de crisis.
- Tercera: Se recomienda continuar realizando investigaciones similares en otros establecimientos de salud para de esta manera conocer la realidad y la capacidad de respuesta frente a crisis y como la cultura organizacional afecta o fortalece la resiliencia.



## REFERENCIAS

- Acevedo, J.F., Arango, J.J., Arcila, W.A., Basso, S., Bonilla, D., Eustaquio, E., Fernández, C., Ferreira, D., Gallego, N., García, L., Gutiérrez, S., Jover, J., Muñoz, D., Marina, L., Moreno, J., Ortega, A., Palomares, F., Pérez, P., Pittendrigh, Q.,...Verde, P.(2022). *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI*. Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Aghaei, H.,& Asadi, Z. (2020). The influence of Organizational Culture on Resilience by Mediatory Effects of Occupational Stress, Job Satisfaction, and Burnout in Nurses: Structural Equation Modeling. *Archive of SID Iran Red Crescent Med*, 1-6. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=786020>
- Angulo, G. (2017). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica privada*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21334>
- Animut, A. (2020). *The effect of organizational culture on customer satisfaction*. GRIN Verlag Publishers.
- Arboleda, G., & López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del valle de Aburrá. *Revista Ciencias de la Salud*, vol. 15, núm. 2, 2017. : <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Achahui, R. (2018). *Cultura organizacional y gestión de calidad de servicio del Hospital Diospi Suyana de Curahuasi, Abancay, 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Abancay]. <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/624>
- Benítez, R. (2019). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Hospital General Babahoyo*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil] <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13953>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). Pearson.
- Bonnano, G. A. (2021). The resilience paradox. *European Journal of Psychotraumatology*, volume 12, issue 1.

<https://doi.org/10.1080/20008198.2021.1942642>

- Castagnola, C., Cotrina, J., & Aguinaga, D. (2021). La resiliencia como factor fundamental en tiempos de COVID-19. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1044>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Dana, T. (2021). *Handbook of Research on Organizational Culture Strategies for Effective Knowledge Management and Performance*. IGI Global Publishers
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En: G. Cooper, S. Cartwright, P. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. (347-372). Jhon Wiley & Sons
- Driskill, G. (2018). *Organizational Culture in Action: A cultural analysis workbook*. Routledge Publisher
- Elsbach, K., Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, Vol 44(69), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Esteban, R. (2014). *Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión de la ciudad de Lima, Perú, 2013*. [Tesis de Doctorado, Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/254>
- Foster, K., Roche, M., Delgado, C., Cuzzillo, C., Giandinoto, J.-A., & Furness, T. (2018). Resilience and mental health nursing: An integrative review of international literature. *Int J Ment Health Nurs*. 2019 Feb;28(1):71-85. <https://doi.org/10.1111/inm.12548>
- Flores, E., García, M., Yapuchura, A., & Yapuchura, C. (2018). Liderazgo y su influencia sobre el nivel de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Perú. *Revista Fides et Radio, Volumen 16*, 33-47. <https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/718>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica*. UAI Editorial
- Gamboa-Moreno, L., Becerra-Rodríguez, K., López-Vergara, Y., & Goicochea-Ríos, E. (2021). Nivel de resiliencia del personal de salud frente a la pandemia por

- Covid-19. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 49-54. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rcmhnaaa/v14s1/2227-4731-rcmhnaaa-14-49.pdf>
- García, R., Valle, D., & Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232021000100073](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000100073)
- Göker, S. (2021). *A Closer look at Organizational Culture in Action*. BoD Publishers
- Gómez, D., & Kewy, S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006)
- Goncalves, L. (2019). *Resiliencia en organizaciones de salud*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/669600?locale-attribute=es#page=1>
- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figuerona-Chávez, H., Zambrano-Guerrero, C., Matabanchay-Tulcán, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Univ. Salud*. 2018;20(2):200-214. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Gustavo Díaz, G., Plaza, M., & Hernández, H. (2020). Relación entre estrés laboral y cultura organizacional en empleados del sector salud. *Revista Espacios* Vol. 41 (27) 2020. Art. 11. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p11.pdf>
- Haldane, V., Jin, M., De Foo, C., & Wu, S. (2021). Health systems resilience in managing the COVID-19 pandemic: lessons from 28 countries. *Nature Medicine* volume 27, 964–980 (2021). <https://doi.org/10.1038/s41591-021-01381-y>
- Haucchillo, W. (2021). *Gestión por procesos y la cultura organizacional del Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosas II-2*. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73049>
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo Organizacional: teoría, práctica y casos*. Pearson Educación.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Jang, K., Hyang, S., & Eun, K. (2019). Influence of Role Conflict, Nursing Organizational Culture and Resilience on Nursing Performance in Clinical Nurses. *Journal of Muscle and Joint Health*, Vol 26, Issue 3, 195-204. <https://doi.org/10.5953/JMJH.2019.26.3.195>
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, volumen 14(1), 29-34. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Lugo, M. (2018). La resiliencia como elemento esencial en la cultura organizacional. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. Año IV, vol IV(6), 2018. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/74/57>
- Madu, B. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 1-9. <https://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf>
- Mannion, R., & Davies, H. (2018). Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. *BMJ*, k4907. <https://doi.org/10.1136/bmj.k4907>
- Martin, N. (2017). *Mejora tu capacidad de resiliencia*. Coaching en 50 minutos.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia* (41), 29-39. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n41/Medina>
- Ortega, F., Zafra, E., Moral, P., Fernández, S., Sánchez, M., Muros, & Jose. (2017). Análisis de la resiliencia, autoconcepto y motivación en judo según el género. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(1) 71-81. [https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep\\_a2017v26n1/revpsidep\\_a2017v26n1p71.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep_a2017v26n1/revpsidep_a2017v26n1p71.pdf)
- Palucci, M., Rossi, F., Carvalho, M., Cardeal, S., & Toscano, M. (2014). La cultura organizacional de un hospital público brasileño. *Esc. Enferm. USP* 48 (02), 303-309. <https://doi.org/10.1590/S0080-6234201400002000016>
- Parizaca, G., & Vera, C. (2020). *Resiliencia y motivación laboral en el contexto de COVID-19, enfermeras microneces de cerro colorado y Paucarpata*,

- Arequipa*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12757>
- Pedroza, R., Sánchez, S., Cervera, L., & Quiñones, A. (2021). Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en Perú. *Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu.* 5(20), 301-309. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000400301&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000400301&script=sci_abstract)
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Pearson.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rossi, F. L. (2016). Cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e resilienciados trabalhadores de enfermagem. *Rev Bras Enferm*, 69(5), 765-72. <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690501>
- Rothwell, W., Imroz, S., Bakhshandeh B. (2021). *Organization Development Interventions: Executing Effective Organizational Change*. CRC Press
- Runtu, T.S., Novieastari, E., Handayani, H. (2019). How does organizational culture influence care coordination In hospitals? A systematic review. *Enferm Clin.* 2019; S9(S2): 785-802. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.119>
- Salanova, M., Lorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Sassano, M., Bottini, M. (2019). *Jugarse jugando: Reflexiones acerca del juego corporal en psicomotricidad*. Miño y Dávila Editores.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Serna, G., Zenozain, C., & Schmidt, J. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión En El Tercer Milenio*, 20(39), 13–24. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/14139/12471>
- Uddin, M., Luva, R., Hossian, S. (2013). Impact of Organizational Culture on

- Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2; 2013. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p63>
- Veliz, F. (2014). *Resiliencia Organizacional*. Barcelona: Gedisa.
- Veliz, F. (2020). *Resiliencia Organizacional* (2da ed.). Barcelona: Gedisa, SA.
- Zeqiri, J., Alija, S. (2016). The organizational culture dimensions – the case of an independent private university in macedonia. *Studia Ubb Oeconomica*, volume 61, issue 3, 2016, pp. 20-31. <https://doi.org/10.1515/subboec-2016-0002>

**Anexo A.**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTO
<b>VI: Resiliencia en COVID-19</b>	<p>García et al. (2021) mencionan que ante la contingencia económica ocasionada por las medidas implementadas para limitar la diseminación de la enfermedad COVID-19, se deduce que las empresas que presenten características de fortaleza lograrán resistir y sobrevivir a este evento inesperado.</p>	<p>La resiliencia es la capacidad que presentan las personas o las organizaciones frente a situaciones difíciles y logran extraer de ellas aprendizajes y conocimientos que les permitan afianzar los pilares de los establecimientos ayudando así en la mejor toma de decisiones.</p>	<p>El objetivo general: Determinar la relación entre resiliencia en tiempos de COVID-19 y la cultura organizacional en un Instituto de Lima-2022</p> <p>questionario ROR de McManus adaptado por Lee, Vargo y Seville (2013)</p>

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTO
<b>VD: Cultura Organizacional</b>	<p>Es la suma de las conductas, actitudes, creencias, hábitos, prejuicios y destrezas de los integrantes, es decir el modo de pensar, ser y actuar de una organización. (Madu, 2012, p. 2)</p>	<p>La cultura organizacional es el conjunto de comportamientos que poseen los colaboradores dentro de una institución que va servir de referencia a su actuar frente a diferentes escenarios que se presenten en el día a día, es decir la identidad de un establecimiento.</p>	<p>El objetivo general: Determinar la relación entre resiliencia en tiempos de COVID-19 y la cultura organizacional en un Instituto de Lima-2022</p> <p>Cuestionario Denison (2001)</p>



**ANEXO B  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>General</b>				
¿Cuál es la relación entre resiliencia en COVID-19 y cultura organizacional en un Instituto de Lima-2021?	Determinar la relación entre resiliencia en tiempos de COVID-19 y la cultura organizacional en un Instituto de Lima-2021.	Existe relación significativa entre resiliencia en COVID-19 y cultura organizacional en un Instituto de Lima, 2021.	VI: Resiliencia en COVID-19	A. Capacidad de Adaptación	A. Minimización de la mentalidad. B. Capacidad y capacidadde los recursos internos C. Compromiso y participacion del personal D. Infomacion y conocimiento E. Estructuras de liderazgo, gestión y gobernanza F. Innovación creatividad G. Toma de decisiones descentralizada y receptiva H. Monitoreo e informes de	Enfoque cuantitativo  Nivel correlacional  Tipo básica  Diseño No Experimental_

					situaciones internas y externas	
				B. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Estrategias de planificación</li> <li>B. Participación en ejercicios</li> <li>C. Postura proactiva</li> <li>D. Capacidad y capacidad de recursos externos</li> <li>E. Prioridades en recuperación</li> </ul>	
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicas</b>				
¿Cuál es la relación entre resiliencia en COVID-19 y la participación en un Instituto de Lima-2021?	Identificar la relación entre la resiliencia en COVID-19 y la participación en un Instituto de Lima-2021.	Resiliencia en COVID-19 se relaciona significativamente con la participación en un Instituto de Lima, 2021.	VD: Cultura Organizacional	A. Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Empoderamiento</li> <li>B. Orientación en equipo</li> <li>C. Desarrollo de capacidades</li> </ul>	
¿Cuál es la relación la entre resiliencia en COVID-19 y la consistencia en	Identificar la relación entre resiliencia en COVID-19 y la consistencia en	Existe relación significativa entre resiliencia en COVID-19 y la consistencia en		B. Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Valores Fundamentales</li> <li>B. Acuerdos</li> <li>C. Coordinación e Integración</li> </ul>	

un Instituto de Lima-2021?	un Instituto de Lima-2021	un Instituto de Lima, 2021.			
¿Cuál es la relación entre resiliencia en COVID-19 y la adaptabilidad en un Instituto de Lima-2021?	Identificar la relación entre resiliencia en COVID-19 y la adaptabilidad en un Instituto de Lima-2021.	Resiliencia en COVID-19 se relaciona significativamente con la adaptabilidad en un Instituto de Lima, 2021.		C.Adaptabilidad	A. Creación de cambio B. Enfoque en el cliente C. Aprendizaje organizacional
¿Cuál es la relación entre resiliencia en COVID-19 y la misión en un Instituto de Lima-2021?	Identificar la relación entre resiliencia en COVID-19 y la misión en un Instituto de Lima-2021.	Existe relación significativa entre resiliencia en COVID-19 y la misión en un Instituto de Lima, 2021.		D. Misión	A. Dirección estratégica e intención B. Metas y objetivos C. Visión

## ANEXO C. INTRUMENTOS

### Resiliencia en COVID-19

<b>Nombre</b>	Cuestionario de Resiliencia
<b>Autor</b>	Amy Stephenson, Erica Seville, John Vargo, Derek Roger (2013)
<b>Adaptado por</b>	Campos (2022)
<b>Ámbito de aplicación</b>	Trabajadores de salud
<b>Administración</b>	Colectivo
<b>Duración</b>	20 minutos
<b>Objetivos</b>	Determinar el nivel de Resiliencia en COVID-19
<b>Validez</b>	La validez de contenido a través del juicio de expertos.
<b>Confiabilidad</b>	La confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.
<b>Aspectos a Evaluar</b>	El cuestionario contiene 4 dimensiones y 27 ítems.  D1.- Capacidad de Adaptación D2.- Planificación
<b>Medición</b>	Escala Ordinal  Totalmente en desacuerdo ( 1 punto) En desacuerdo (2 puntos) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) De acuerdo (4 puntos) Totalmente de acuerdo (5 puntos)
<b>Categorías Generales</b>	Bajo Medio Alto

## INSTRUMENTO

*Cuestionario para evaluar la Resiliencia Adaptado en tiempos de COVID-19*

Lea detenidamente cada afirmación que se muestra a continuación y marque con una (X) en el recuadro de su elección. Es importante que responda con la mayor sinceridad posible.

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1	2	3	4	5

N°	Resiliencia en COVID-19	Opciones de Respuestas				
		1	2	3	4	5
<b>Capacidad de Adaptación</b>						
<b>1</b>	Se anima a los trabajadores a desarrollar diferentes roles dentro de nuestra organización para ganar experiencia					
<b>2</b>	En la institución, es importante que no existan barreras que impidan trabajar bien entre los miembros					
<b>3</b>	Cree que nuestra organización tiene suficientes recursos internos para operar con éxito durante las jornadas habituales					
<b>4</b>	Las personas de nuestra organización normalmente trabajan en un problema hasta que se resuelve					
<b>5</b>	En la institución, es una prioridad que los colaboradores tengan la información y el conocimiento que necesitan para responder a los problemas inesperados que surgen.					
<b>6</b>	Si las personas clave no estuvieran disponibles, siempre hay otras que podrían desempeñar su función					
<b>7</b>	Creo que las personas aceptarían las decisiones tomadas por los gestores sobre cómo nuestra organización debe manejar una crisis como la pandemia.					
<b>8</b>	Los directivos monitorean constantemente las cargas de trabajo del personal y las reducen cuando se vuelven excesivas					
<b>9</b>	Los gestores actúan estratégicamente para garantizar que la organización esté siempre a la vanguardia.					
<b>10</b>	En nuestra organización, regularmente tomamos un tiempo de nuestro trabajo diario para reevaluar qué es lo que estamos tratando de lograr					
<b>11</b>	Los funcionarios animan activamente a las personas a desafiarse y desarrollarse a través de					

	su trabajo					
12	Si ocurren problemas, alguien con la autoridad para actuar siempre está disponible para las personas en la línea del frente					
13	La organización monitorea proactivamente lo que está sucediendo en su entorno para tener una alerta temprana de problemas emergentes					
14	Nuestra organización tiene una cultura en la que es importante asegurarnos de que aprendemos de nuestros errores y problemas					
<b>Planificación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	La gerencia escucha activamente los problemas en nuestra organización porque les ayuda a preparar una mejor respuesta					
16	Dado el nivel de importancia de la organización, cree que la forma en que planificamos para lo inesperado es adecuada					
17	Nuestra organización tiene un plan para situación de crisis o emergencia sanitaria.					
18	Las personas de la institución comprenden la rapidez con la que nos pueden afectar eventos inesperados y potencialmente negativos					
19	El establecimiento entiende que tener un plan para emergencias no es suficiente y que el plan debe ser practicado y probado para que sea efectivo.					
20	Creo que la organización invierte suficientes recursos para estar lista para responder a una emergencia de cualquier tipo					
21	El establecimiento puede cambiar rápidamente del modo habitual para responder a las crisis					
22	La institución está enfocada en poder dar respuesta a lo inesperado					
23	El establecimiento puede colaborar con otras instituciones similares para manejar desafíos inesperados					
24	La organización tiene acuerdos con otros establecimientos para brindar recursos en caso de emergencia					
25	La institución se mantiene en contacto con organizaciones con las que podría tener que trabajar en una crisis					
26	El establecimiento tiene prioridades claramente definidas para lo que es importante durante y después de una crisis.					
27	La organización comprende claramente el nivel mínimo de recursos que necesita para operar con éxito					

Gracias por tu participación

## Cultura organizacional

<b>Nombre</b>	Cuestionario de Cultura Organizacional
<b>Autor</b>	<i>Denison (2001)</i>
<b>Adaptado por</b>	Campos (2022)
<b>Ámbito de aplicación</b>	Trabajadores de salud
<b>Administración</b>	Colectivo
<b>Duración</b>	20 minutos
<b>Objetivos</b>	Determinar el nivel de Cultura Organizacional
<b>Validez</b>	La validez de contenido a través del juicio de expertos.
<b>Confiabilidad</b>	La confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.
<b>Aspectos a Evaluar</b>	El cuestionario contiene 4 dimensiones y 76 ítems.  D1.- Participación D2.- Consistencia D3.- Adaptabilidad D4.- Misión
<b>Medición</b>	Escala Ordinal  Totalmente en desacuerdo ( 1 punto) En desacuerdo (2 puntos) Indiferente (3 puntos) De acuerdo (4 puntos) Totalmente de acuerdo (5 puntos)
<b>Categorías Generales</b>	Bajo Medio Alto

## Cuestionario Cultura Organizacional

Lea detenidamente cada afirmación que se muestra a continuación y marque con una (X) en el recuadro de su elección. La información obtenida será confidencial, se solicita veracidad en cada respuesta.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

En esta organización		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones en general se toman, en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	El establecimiento comparte la información a todos, para que esté disponible cuando la necesiten					
4	Los colaboradores piensan que pueden generar un impacto positivo					
5	La planificación es un proceso continuo que en cierto grado involucra a todos					
6	La institución fomenta activamente la cooperación entre todas las áreas					
7	Las personas trabajan como parte de un equipo.					
8	Para realizar un trabajo se tiende a trabajar en equipo, en vez de ser jerárquicos					
9	Los equipos de trabajo son nuestros componentes básicos.					
10	El trabajo se organiza de forma que cada colaborador puede ver la relación que existe entre sus funciones y objetivos organizacionales.					
11	La autoridad delega, por lo que los colaboradores puedan actuar por su propia cuenta.					
12	Las capacidades de los colaboradores están mejorando constantemente.					
13	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores.					
14	Las capacidades de los colaboradores son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva.					
15	A menudo los problemas surgen porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.					



<b>16</b>	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.					
<b>17</b>	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.					
<b>18</b>	Existe un conjunto de valores consistentes que gobiernan nuestras prácticas institucionales.					
<b>19</b>	Si hacemos caso omiso a nuestros valores fundamentales nos metemos en problemas.					
<b>20</b>	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
<b>21</b>	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.					
<b>22</b>	Existe una cultura sólida.					
<b>23</b>	Es fácil llegar a un consenso, incluso frente a problemas difíciles.					
<b>24</b>	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.					
<b>25</b>	Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
<b>26</b>	La metodología que seguimos es consistente y predecible.					
<b>27</b>	Los colaboradores que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.					
<b>28</b>	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.					
<b>29</b>	El trabajar con una persona que está en otra área es como trabajar con una persona de otra organización.					
<b>30</b>	Las metas están alineadas en todos los niveles.					
<b>31</b>	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
<b>32</b>	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno empresarial.					
<b>33</b>	Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejores para realizar el trabajo.					
<b>34</b>	Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					

35	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.					
37	Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.					
38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.					
39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.					
40	Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.					
41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Se alienta el innovar					
43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.					
45	Nos aseguramos de que "la mano derecha no sepa lo que hace la izquierda".					
46	Existe dirección y un propósito a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su manera de trabajar en el sistema.					
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49	Existe una clara estrategia para el futuro					
50	La dirección estratégica es clara.					
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.					
52	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.					
53	Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.					
54	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.					
55	Los colaboradores comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la					

	organización en el futuro.					
<b>57</b>	Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.					
<b>58</b>	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
<b>59</b>	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros colaboradores.					
<b>60</b>	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

**ANEXO D.  
CÁLCULO DE MUESTRA**

$$n = \frac{NZ^2 pq}{d^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N: población 190

Z: factor de confianza (95%), Z= 1.96

d: error de estimación (5%), d= 0.05

p: proporción de profesionales que presentan el problema (no se conoce), p= 0.5

q: 1-p, q=0.5

Reemplazando datos

$$n = \frac{190 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (190) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{190 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 (190) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{182.476}{0.4725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{182.476}{1.4}$$

$$n = 130$$

**ANEXO E.  
VALIDEZ**

*Resultados de validación de la variable Resiliencia en COVID-19.*

Expertos	Grado	Valoración
Magister 1		alto
Magister 2		alto
Magister 3		alto

*Resultados de validación de la variable Cultura Organizacional.*

Expertos	Grado	Valoración
Magister 1		alto
Magister 2		alto
Magister 3		alto

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE RESILIENCIA EN COVID-19

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1</b>								
1	Se anima a los trabajadores a desarrollar diferentes roles dentro de nuestra organización para ganar experiencia	x		x		x		
2	En la institución, es importante que no existan barreras que impidan trabajar bien entre los miembros	x		x		x		
3	Creo que nuestra organización tiene suficientes recursos internos para operar con éxito durante las jornadas habituales	x		x		x		
4	Las personas de nuestra organización normalmente trabajan en un problema hasta que se resuelve	x		x		x		
5	En la institución, es una prioridad que los colaboradores tengan la información y el conocimiento que necesitan para responder a los problemas inesperados que surgen.	x		x		x		
6	Si las personas clave no estuvieran disponibles, siempre hay otras que podrían desempeñar su función	x		x		x		
7	Creo que las personas aceptarían las decisiones tomadas por los gestores sobre cómo nuestra organización debe manejar una crisis como la pandemia.	x		x		x		
8	Los directivos monitorean constantemente las cargas de trabajo del personal y las reducen cuando se vuelven excesivas	x		x		x		
9	Los gestores actúan estratégicamente para garantizar que la organización esté siempre a la vanguardia.	x		x		x		
10	En nuestra organización, regularmente tomamos un tiempo de nuestro trabajo diario para reevaluar qué es lo que estamos tratando de lograr	x		x		x		
11	Los funcionarios animan activamente a las personas a desafiar y desarrollarse a través de su trabajo	x		x		x		
12	Si ocurren problemas, alguien con la autoridad para actuar siempre está disponible para las personas en la línea del frente	x		x		x		
13	La organización monitorea proactivamente lo que está sucediendo en su entorno para tener una alerta temprana de problemas emergentes	x		x		x		
14	Nuestra organización tiene una cultura en la que es importante asegurarnos de que aprendemos de nuestros errores y problemas	x		x		x		
<b>DIMENSION 2</b>								
1	La gerencia escucha activamente los problemas en nuestra organización porque les ayuda a preparar una mejor respuesta	x		x		x		
2	Dado el nivel de importancia de la organización, creo que la forma en que planificamos para lo inesperado es adecuada	x		x		x		
3	Nuestra organización tiene un plan para situación de crisis o emergencia sanitaria.	x		x		x		

4	Las personas de la institución comprenden la rapidez con la que nos pueden afectar eventos inesperados y potencialmente negativos	x		x		x		
5	El establecimiento entiende que tener un plan para emergencias no es suficiente y que el plan debe ser practicado y probado para que sea efectivo.	x		x		x		
6	Creo que la organización invierte suficientes recursos para estar lista para responder a una emergencia de cualquier tipo	x		x		x		
7	El establecimiento puede cambiar rápidamente del modo habitual para responder a las crisis	x		x		x		
8	La institución está enfocada en poder dar respuesta a lo inesperado	x		x		x		
9	El establecimiento puede colaborar con otras instituciones similares para manejar desafíos inesperados	x		x		x		
10	La organización tiene acuerdos con otros establecimientos para brindar recursos en caso de emergencia	x		x		x		
11	La institución se mantiene en contacto con organizaciones con las que podría tener que trabajar en una crisis	x		x		x		
12	El establecimiento tiene prioridades claramente definidas para lo que es importante durante y después de una crisis.	x		x		x		
13	La organización comprende claramente el nivel mínimo de recursos que necesita para operar con éxito	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: BERROCAL HUALLPA JASMINA JUDITH DNI: 44522041

Especialidad del validador: Salud Pública con mención en Epidemiología

29 de 05 del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específicos del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1</b>								
1	La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.	X		X		X		
2	Las decisiones en general se toman, en el nivel que dispone de la mejor información.	X		X		X		
3	El establecimiento comparte la información a todos, para que este disponible cuando la necesiten.	X		X		X		
4	Los colaboradores piensan que pueden generar un impacto positivo	X		X		X		
5	La planificación es un proceso continuo que en cierto grado involucra a todos	X		X		X		
6	La institución fomenta activamente la cooperación entre todas las áreas	X		X		X		
7	Las personas trabajan como parte de un equipo.	X		X		X		
8	Para realizar un trabajo se tiende a trabajar en equipo, en vez de ser jerárquicos	X		X		X		
9	Los equipos de trabajo son nuestros componentes básicos.	X		X		X		
10	El trabajo se organiza de forma que cada colaborador puede ver la relación que existe entre sus funciones y objetivos organizacionales.	X		X		X		
11	La autoridad delega, por lo que los colaboradores puedan actuar por su propia cuenta.	X		X		X		
12	Las capacidades de los colaboradores están mejorando constantemente.	X		X		X		
13	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores.	X		X		X		
14	Las capacidades de los colaboradores son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva.	X		X		X		
15	A menudo los problemas surgen porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.	X		X		X		
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 2</b>								
16	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	X		X		X		
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	X		X		X		
18	Existe un conjunto de valores consistentes que gobiernan nuestras prácticas institucionales	X		X		X		
19	Si hacemos caso omiso a nuestros valores fundamentales nos metemos en problemas.	X		X		X		

<b>DIMENSION 4</b>								
46	Existe dirección y un propósito a largo plazo.	X		X		X		
47	Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su manera de trabajar en el sistema.	X		X		X		
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	X		X		X		
49	Existe una clara estrategia para el futuro	X		X		X		
50	La dirección estratégica es clara.	X		X		X		
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	X		X		X		
52	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	X		X		X		
53	Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	X		X		X		
54	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido	X		X		X		
55	Los colaboradores comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	X		X		X		
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	X		X		X		
57	Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	X		X		X		
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	X		X		X		
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros colaboradores.	X		X		X		
60	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg): BERROCAL HUALLPA JASMINA JUDITH

DNI: 44522041

Especialidad del validador: Salud Pública con mención en Epidemiología

29 de 05 del 2022

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe de la Información

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COVID-19

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1</b>								
1	La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.	✓		✓		✓		
2	Las decisiones en general se toman, en el nivel que dispone de la mejor información.	✓		✓		✓		
3	El establecimiento comparte la información a todos, para que esté disponible cuando la necesiten	✓		✓		✓		
4	Los colaboradores piensan que pueden generar un impacto positivo	✓		✓		✓		
5	La planificación es un proceso continuo que en cierto grado involucra a todos	✓		✓		✓		
6	La institución fomenta activamente la cooperación entre todas las áreas	✓		✓		✓		
7	Las personas trabajan como parte de un equipo.	✓		✓		✓		
8	Para realizar un trabajo se tiende a trabajar en equipo, en vez de ser jerárquicos	✓		✓		✓		
9	Los equipos de trabajo son nuestros componentes básicos.	✓		✓		✓		
10	El trabajo se organiza de forma que cada colaborador puede ver la relación que existe entre sus funciones y objetivos organizacionales.	✓		✓		✓		
11	La autoridad delega, por lo que los colaboradores puedan actuar por su propia cuenta.	✓		✓		✓		
12	Las capacidades de los colaboradores están mejorando constantemente	✓		✓		✓		
13	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores.	✓		✓		✓		
14	Las capacidades de los colaboradores son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva.	✓		✓		✓		
15	A menudo los problemas surgen porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2</b>								
16	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	✓		✓		✓		
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	✓		✓		✓		
18	Existe un conjunto de valores consistentes que gobiernan nuestras prácticas institucionales	✓		✓		✓		
19	Si hacemos caso omiso a nuestros valores fundamentales nos metemos en problemas.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSION 4	Si		No		Si		No	
		✓		✓		✓		✓	
46	Existe dirección y un propósito a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
47	Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su manera de trabajar en el sistema.	✓		✓		✓		✓	
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	✓		✓		✓		✓	
49	Existe una clara estrategia para el futuro	✓		✓		✓		✓	
50	La dirección estratégica es clara	✓		✓		✓		✓	
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	✓		✓		✓		✓	
52	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	✓		✓		✓		✓	
53	Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	✓		✓		✓		✓	
54	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido	✓		✓		✓		✓	
55	Los colaboradores comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	✓		✓		✓		✓	
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	✓		✓		✓		✓	
57	Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo	✓		✓		✓		✓	
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros colaboradores.	✓		✓		✓		✓	
60	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Mg. Carlos Alberto Mújica Jabrín DNI: 45711562

Especialidad del validador: Maestro en Gestión Pública.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE RESILIENCIA EN COVID-19

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1</b>								
1	Se anima a los trabajadores a desarrollar diferentes roles dentro de nuestra organización para ganar experiencia	✓		✓		✓		
2	En la institución, es importante que no existan barreras que impidan trabajar bien entre los miembros	✓		✓		✓		
3	Cree que nuestra organización tiene suficientes recursos internos para operar con éxito durante las jornadas habituales	✓		✓		✓		
4	Las personas de nuestra organización normalmente trabajan en un problema hasta que se resuelve	✓		✓		✓		
5	En la institución, es una prioridad que los colaboradores tengan la información y el conocimiento que necesitan para responder a los problemas inesperados que surgen.	✓		✓		✓		
6	Si el personal clave no estuviera disponible, siempre hay otras que podrían desempeñar su función	✓		✓		✓		
7	Creo que las personas aceptarían las decisiones tomadas por los gestores sobre cómo nuestra organización debe manejar una crisis como la pandemia	✓		✓		✓		
8	Los directivos monitorean constantemente las cargas de trabajo del personal y las reducen cuando se vuelven excesivas	✓		✓		✓		
9	Los gestores actúan estratégicamente para garantizar que la organización esté siempre a la vanguardia.	✓		✓		✓		
10	En nuestra organización, regularmente tomamos un tiempo de nuestro trabajo diario para reevaluar qué es lo que estamos tratando de lograr	✓		✓		✓		
11	Los funcionarios animan activamente a las personas a desafiarse y desarrollarse a través de su trabajo	✓		✓		✓		
12	Si ocurren problemas, alguien con la autoridad para actuar siempre está disponible para las personas en la línea del frente	✓		✓		✓		
13	La organización monitorea proactivamente lo que está sucediendo en su entorno para tener una alerta temprana de problemas emergentes	✓		✓		✓		
14	Nuestra organización tiene una cultura en la que es importante asegurarnos de la enseñanza de nuestros errores y problemas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2</b>								
1	La gerencia escucha activamente los problemas en nuestra organización porque les ayuda a preparar una mejor respuesta	✓		✓		✓		
2	Dado el nivel de importancia de la organización, cree que la forma de planificación para situaciones imprevistas, es la adecuada	✓		✓		✓		
3	Nuestra organización tiene un plan para situación de crisis o emergencia sanitaria.	✓		✓		✓		

4	Las personas de la institución comprenden la rapidez con la que nos pueden afectar eventos inesperados y potencialmente negativos	✓		✓		✓		
5	El establecimiento entiende que tener un plan para emergencias no es suficiente y que el plan debe ser puesto en práctica para que sea efectivo	✓		✓		✓		
6	Creo que la organización invierte suficientes recursos para dar respuesta a una emergencia de cualquier tipo	✓		✓		✓		
7	El establecimiento puede cambiar rápidamente del sistema de trabajo diario para responder a cualquier crisis o emergencia sanitaria	✓		✓		✓		
8	La institución está enfocada en poder dar respuesta a lo inesperado	✓		✓		✓		
9	El establecimiento puede colaborar con otras instituciones similares para manejar desafíos inesperados	✓		✓		✓		
10	La organización tiene acuerdos con otros establecimientos para brindar recursos en caso de emergencia	✓		✓		✓		
11	La institución se mantiene en contacto con organizaciones con las que podría tener que trabajar en una crisis sanitaria	✓		✓		✓		
12	El establecimiento tiene prioridades claramente definidas para lo que es importante durante y después de una crisis sanitaria	✓		✓		✓		
13	La organización comprende claramente el nivel mínimo de recursos que necesita para operar con éxito	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Aplicable.*

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr./ Mg.: *Mg. Carlos Alberto Mijangue Sabido* DNI: *48711562*

Especialidad del validador: *Maestro en Gestión Pública*

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE RESILIENCIA EN COVID-19

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se anima a los trabajadores a desarrollar diferentes roles dentro de nuestra organización para ganar experiencia	✓		✓		✓		
2	En la institución, es importante que no existan barreras que impidan trabajar bien entre los miembros	✓		✓		✓		
3	Cree que nuestra organización tiene suficientes recursos internos para operar con éxito durante las jornadas habituales	✓		✓		✓		
4	Las personas de nuestra organización normalmente trabajan en un problema hasta que se resuelve	✓		✓		✓		
5	En la institución, es una prioridad que los colaboradores tengan la información y el conocimiento que necesitan para responder a los problemas inesperados que surgen.	✓		✓		✓		
6	Si las personas clave no estuvieran disponibles, siempre hay otras que podrían desempeñar su función	✓		✓		✓		
7	Creo que las personas aceptarían las decisiones tomadas por los gestores sobre cómo nuestra organización debe manejar una crisis como la pandemia	✓		✓		✓		
8	Los directivos monitorean constantemente las cargas de trabajo del personal y las reducen cuando se vuelven excesivas	✓		✓		✓		
9	Los gestores actúan estratégicamente para garantizar que la organización esté siempre a la vanguardia.	✓		✓		✓		
10	En nuestra organización, regularmente tomamos un tiempo de nuestro trabajo diario para reevaluar qué es lo que estamos tratando de lograr	✓		✓		✓		
11	Los funcionarios animan activamente a las personas a desafiarse y desarrollarse a través de su trabajo	✓		✓		✓		
12	Si ocurren problemas, alguien con la autoridad para actuar siempre está disponible para las personas en la línea del frente	✓		✓		✓		
13	La organización monitorea proactivamente lo que está sucediendo en su entorno para tener una alerta temprana de problemas emergentes	✓		✓		✓		
14	Nuestra organización tiene una cultura en la que es importante asegurarnos de que aprendemos de nuestros errores y problemas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2</b>								
1	La gerencia escucha activamente los problemas en nuestra organización porque les ayuda a preparar una mejor respuesta	✓		✓		✓		
2	Dado el nivel de importancia de la organización, cree que la forma en que planificamos para lo inesperado es adecuada	✓		✓		✓		
3	Nuestra organización tiene un plan para situación de crisis o	✓		✓		✓		



4	emergencia sanitaria.	✓		✓		✓		
4	Las personas de la institución comprenden la rapidez con la que nos pueden afectar eventos inesperados y potencialmente negativos	✓		✓		✓		
5	El establecimiento entiende que tener un plan para emergencias no es suficiente y que el plan debe ser practicado y probado para que sea efectivo.	✓		✓		✓		
6	Creo que la organización invierte suficientes recursos para estar lista para responder a una emergencia de cualquier tipo	✓		✓		✓		
7	El establecimiento puede cambiar rápidamente del modo habitual para responder a las crisis	✓		✓		✓		
8	La institución está enfocada en poder dar respuesta a lo inesperado	✓		✓		✓		
9	El establecimiento puede colaborar con otras instituciones similares para manejar desafíos inesperados.	✓		✓		✓		
10	La organización tiene acuerdos con otros establecimientos para brindar recursos en caso de emergencia	✓		✓		✓		
11	La institución se mantiene en contacto con organizaciones con las que podría tener que trabajar en una crisis	✓		✓		✓		
12	El establecimiento tiene prioridades claramente definidas para lo que es importante durante y después de una crisis.	✓		✓		✓		
13	La organización comprende claramente el nivel mínimo de recursos que necesita para operar con éxito	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ x ]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr./Mg.: Gutiérrez Dilla Luz Mirella

DNI: 42840331


Especialidad del validador: Estadística

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COVID-19**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1</b>								
1	La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.	✓		✓		✓		
2	Las decisiones en general se toman, en el nivel que dispone de la mejor información.	✓		✓		✓		
3	El establecimiento comparte la información a todos, para que esté disponible cuando la necesiten	✓		✓		✓		
4	Los colaboradores piensan que pueden generar un impacto positivo	✓		✓		✓		
5	La planificación es un proceso continuo que en cierto grado involucra a todos	✓		✓		✓		
6	La institución fomenta activamente la cooperación entre todas las áreas	✓		✓		✓		
7	Las personas trabajan como parte de un equipo.	✓		✓		✓		
8	Para realizar un trabajo se tiende a trabajar en equipo, en vez de ser jerárquicos	✓		✓		✓		
9	Los equipos de trabajo son nuestros componentes básicos.	✓		✓		✓		
10	El trabajo se organiza de forma que cada colaborador puede ver la relación que existe entre sus funciones y objetivos organizacionales.	✓		✓		✓		
11	La autoridad delega, por lo que los colaboradores puedan actuar por su propia cuenta.	✓		✓		✓		
12	Las capacidades de los colaboradores están mejorando constantemente.	✓		✓		✓		
13	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores.	✓		✓		✓		
14	Las capacidades de los colaboradores son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva.	✓		✓		✓		
15	A menudo los problemas surgen porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2</b>								
16	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	✓		✓		✓		
18	Existe un conjunto de valores consistentes que gobiernan nuestras prácticas institucionales	✓		✓		✓		
19	Si hacemos caso omiso a nuestros valores fundamentales nos	✓		✓		✓		

**UCV**

	DIMENSION 4	Si		No		Si		No	
		✓		✓		✓		✓	
46	Existe dirección y un propósito a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
47	Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su manera de trabajar en el sistema.	✓		✓		✓		✓	
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	✓		✓		✓		✓	
49	Existe una clara estrategia para el futuro	✓		✓		✓		✓	
50	La dirección estratégica es clara.	✓		✓		✓		✓	
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	✓		✓		✓		✓	
52	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	✓		✓		✓		✓	
53	Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	✓		✓		✓		✓	
54	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido	✓		✓		✓		✓	
55	Los colaboradores comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	✓		✓		✓		✓	
57	Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros colaboradores.	✓		✓		✓		✓	
60	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Gutiérrez, Dalia Luz Mirella    DNI: 42840391

Especialidad del validador: Estadística

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es concreto, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

## ANEXO F. CONFIABILIDAD

Resultado de fiabilidad del cuestionario de Resiliencia en COVID-19

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,980	27

Resultado de fiabilidad de cuestionario de Cultura Organizacional

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,988	60

La confiabilidad según Hernández-Sampieri et al. (2018) “es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”, para interpretar los resultados es preciso considerar que cuando el coeficiente es cero significa nula confiabilidad y uno representa máxima confiabilidad. Por lo cual se determina que ambos instrumento son confiables.