



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Cultura organizacional y eficacia en el personal de un laboratorio  
clínico de Lima en 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**

Florez Cconchoy, Pedro Miguel ([orcid.org/0009-0004-7463-8880](https://orcid.org/0009-0004-7463-8880))

**ASESORAS:**

Dra. Mercado Marrufo, Celia Emperatriz ([orcid.org/0000-0002-4187-106X](https://orcid.org/0000-0002-4187-106X))

Dra. Meneses La Riva, Monica Elisa ([orcid.org/0000-0001-6885-9207](https://orcid.org/0000-0001-6885-9207))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

**LIMA — PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposa por su apoyo y aliento, a mis hijos porque son mi fuente de inspiración, y a mi madre que siempre estuvo a mi lado y seguirá conmigo en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a mi asesora de tesis, Dra. Celia Mercado por su gran paciencia, dedicación y sabios consejos, y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron con la realización de esta investigación.



**ESCUELA DE POSGRADO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, MERCADO MARRUFO CELIA EMPERATRIZ, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis Completa titulada: "Cultura organizacional y eficacia en el personal de un laboratorio clínico de Lima en 2023", cuyo autor es FLOREZ CCONCHOY PEDRO MIGUEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 29 de Diciembre del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
MERCADO MARRUFO CELIA EMPERATRIZ <b>DNI:</b> 10061458 <b>ORCID:</b> 0000-0002-4187-106X	Firmado electrónicamente por: CMERCADOM el 29- 12-2023 22:10:10

Código documento Trilce: TRI - 0712795



**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, FLOREZ CCONCHOY PEDRO MIGUEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis Completa titulada: "Cultura organizacional y eficacia en el personal de un laboratorio clínico de Lima en 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis Completa:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
PEDRO MIGUEL FLOREZ CCONCHOY <b>DNI:</b> 09401521 <b>ORCID:</b> 0009-0004-7463-8880	Firmado electrónicamente por: PFLOREZCCONC el 29-12-2023 22:47:08

Código documento Trilce: TRI - 0712796

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	20
3.1 Tipo y diseño de investigación	20
3.2 Variables y Operacionalización	21
3.3 Población, muestra y muestreo	23
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5 Procedimientos	27
3.6 Método de análisis de datos	27
3.7 Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	46
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	50
ANEXOS	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Confiabilidad del cuestionario de cultura organizacional</i>	26
Tabla 2 <i>Confiabilidad del cuestionario de eficacia</i>	27
Tabla 3 <i>Fuerza de la cultura organizacional en el laboratorio</i>	29
Tabla 4 <i>Cultura organizacional por tipos y medias</i>	30
Tabla 5 <i>Nivel de la cultura organizacional</i>	30
Tabla 6 <i>El componente de clan en la cultura organizacional</i>	30
Tabla 7 <i>El componente de adhocracia en la cultura organizacional</i>	31
Tabla 8 <i>El componente de mercado en la cultura organizacional</i>	31
Tabla 9 <i>El componente de jerarquía en la cultura organizacional</i>	32
Tabla 10 <i>Nivel de eficacia en el laboratorio</i>	32
Tabla 11 <i>Cumplimiento de la dimensión normatividad</i>	33
Tabla 12 <i>Cumplimiento de la dimensión oportunidad</i>	33
Tabla 13 <i>Cumplimiento de la dimensión calidad</i>	34
Tabla 14 <i>Pruebas de normalidad</i>	35
Tabla 15 <i>Comparaciones por parejas de tipo de cultura</i>	36
Tabla 16 <i>Correlación de las variables</i>	37
Tabla 17 <i>Correlación entre la cultura de clan y la eficacia</i>	39
Tabla 18 <i>Correlación entre la cultura adhocrática y la eficacia</i>	39
Tabla 19 <i>Correlación entre la cultura de mercado y la eficacia</i>	40
Tabla 20 <i>Correlación entre la cultura jerárquica y la eficacia</i>	40

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo de Valores en Competencia</i>	13
Figura 2 <i>Diseño de la investigación</i>	21
Figura 3 <i>Tipo de cultura predominante</i>	36
Figura 4 <i>Correlación de la cultura organizacional y la eficacia</i>	38



## RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo demostrar la correlación entre la cultura organizacional (CO) y la eficacia en un laboratorio clínico hospitalario, se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correlacional de corte transversal, aplicando dos cuestionarios validados por tres expertos, con una alta confiabilidad (alfa de Cronbach 0.957 y 0.920 respectivamente), a la población de trabajadores del laboratorio constituida por 42 empleados; se encontró un nivel regular de fuerza de la cultura organizacional, así también, se determinó que no existe un tipo de cultura predominante sino más bien una codominancia de las culturas de clan, adhocrática y jerárquica significativamente mayor que la cultura de mercado. En el análisis inferencial se encontró una correlación moderada ( $r$  de Pearson: 0.628) entre la cultura organizacional y la eficacia del laboratorio con un alto nivel de significancia ( $p$  valor: 0.000) (Alpha: 0.01). Se concluyó que la cultura organizacional como un todo tiene correlación directa y positiva con la eficacia, pero el grado de asociación fue moderado; es probable que existan otros factores diferentes dentro de la gestión del laboratorio, como la provisión de suministros, que también tengan impacto en la eficacia. Aun así, dada la existencia de la correlación entre la cultura organizacional y la eficacia se espera que el fortalecimiento de la primera estaría asociado también a una mejora en la eficacia.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, eficacia, laboratorio clínico.

## ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the correlation between organizational culture (OC) and efficiency in a hospital clinical laboratory. A cross-sectional correlational quantitative approach was employed, utilizing two questionnaires validated by three experts, showing high reliability (Cronbach's alpha of 0.957 and 0.920, respectively). The study involved the laboratory's workforce of 42 employees. The findings indicated a moderate level of organizational culture strength. Moreover, it was determined that there isn't a predominant culture type; instead, there is a co-dominance of clan, adhocratic, and hierarchical cultures, significantly more prominent than market culture. In the inferential analysis, a moderate correlation (Pearson's  $r$ : 0.628) was found between organizational culture and laboratory efficiency with a high level of significance ( $p$ -value: 0.000) (Alpha: 0.01). It was concluded that organizational culture, as a whole, has a direct and positive correlation with efficiency, but the degree of association was moderate. Other factors within laboratory management, such as the provision of supplies, may also impact efficiency. Nevertheless, given the correlation between organizational culture and efficiency, strengthening the former is expected to be associated with an improvement in efficiency.

**Keywords:** Organizational culture, effectiveness, clinical laboratory.

## I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un elemento fundamental que moldea la identidad y el funcionamiento de una empresa. Una cultura sólida puede ser un activo estratégico que contribuye al éxito a largo plazo de la organización. En una encuesta realizada a 120 directores ejecutivos y de recursos humanos de 6 países latinoamericanos incluido Perú, se encontró que el 93% de ellos estaban convencidos de que existe una clara relación entre la cultura y la estrategia organizacional y la valoran como un activo intangible y una ventaja competitiva, sin embargo a pesar de esto, casi un 30% reconoce que en su empresa no se dialoga respecto a su importancia y el mismo porcentaje no posee algún instrumento para medirla (Bernardi et al, 2018).

En el Perú, Velaochaga y Drake (2019) en una encuesta realizada a 355 empresarios, encontraron que poco más del 40% señalaban que la cultura organizacional estaba totalmente alineada a la visión y misión de su negocio mientras otro 40% lo estaba solo de manera parcial; así también, más del 60% señalaba a los valores compartidos como los aspectos más relevantes de la cultura organizacional en sus empresas, muy por encima de los hábitos y creencias.

Adicionalmente y en línea con los conceptos actuales de la administración moderna, el MINSa (2011) en su última versión del estudio del clima organizacional da las pautas para su medición y define también la cultura organizacional (CO), reconociendo a esta última como fundamento del clima organizacional que, a su vez influye en la manera como se desenvuelve una organización, haciéndola más o menos productiva. Queda claro también en este documento que esta cultura se refiere a toda una organización, pero también puede referirse a la cultura de una parte de ella, como puede ser la de una división o la de un departamento en particular.

Por otro lado, en relación a la eficacia, el gran objetivo de la cobertura universal como una estrategia aceptada a nivel mundial para garantizar el acceso a la salud, necesita obligatoriamente lograr que este acceso cumpla con los

mejores niveles de calidad de la atención sanitaria para ser efectivo; así lo entienden y lo reconocen los países miembros de las Naciones Unidas (2018) en su declaración, donde se reconoce también la necesidad de contar con sistemas de salud más robustos que cumplan sus funciones con la calidad esperada, adicionalmente a los atributos administrativos propios de una gestión eficaz y eficiente.

En el Perú, respecto a la eficacia en los laboratorios, en el informe de la Contraloría General de la República (2018) se señala incumplimiento en los servicios de patología clínica (laboratorio) por falta de recursos humanos hasta en un 37% de los establecimientos visitados y no realización de pruebas básicas de laboratorio hasta en un 42% de los servicios inspeccionados; aspectos que son casi una constante en los hospitales públicos por falta de abastecimiento de insumos ya sea por déficit presupuestal o por gestión ineficaz del recurso humano y de insumos.

En ese sentido, la idoneidad de la atención en los servicios de salud a nivel nacional representa un reto que ha sido abordado por el ente rector, entre otras medidas, a través de la Resolución Ministerial N°456, MINSA (2007) vigente a la fecha, que establece los criterios para acreditar a las organizaciones prestadoras de servicios del sector y despliega una serie de requisitos necesarios para garantizar la calidad con que se brindan dichos servicios en todos los denominados macro procesos, incluyendo el macro proceso de apoyo al diagnóstico y tratamiento, dada su importancia en el contexto de la medicina basada en evidencias; y define claramente los estándares a ser evaluados para alcanzar su objetivo; además la norma técnica de patología clínica del MINSA (2008) también vigente hasta estos días, establece los criterios necesarios para la gestión del servicio de laboratorio clínico, cuyo cumplimiento debería conducir a la satisfacción de los usuarios como misión final; sin embargo y a pesar de su carácter de obligatoriedad, no todos los establecimientos a nivel nacional cumplen a cabalidad dichas normas y por lo tanto es necesario conocer hasta qué punto se cumplen los requisitos necesarios para entregar los servicios con un nivel adecuado de eficacia

en la UPS de patología clínica en el desarrollo de su función y el alcance de sus objetivos.

En este contexto de búsqueda de consolidación de servicios de salud eficaces, se propuso estudiar un laboratorio clínico hospitalario por constituir un pilar de información clínica relevante, al servicio de las unidades de emergencia, consulta externa y hospitalización, de un hospital de categoría III-I con la intención de identificar la cultura organizacional que comparte todo el personal del laboratorio y qué determina la manera en que se brinda el servicio afectando la eficacia con la que se desarrollan los procesos principales y de apoyo, teniendo en consideración que, garantizar el cumplimiento de los requisitos de idoneidad dará lugar a menores riesgos en la atención de los pacientes por su repercusión en la obtención de información clínica oportuna y confiable.

En el laboratorio objeto de esta tesis, la mayor parte de sus procesos principales se realizan en un ambiente aislado del contacto con los usuarios y con otros colaboradores del hospital por motivos de bioseguridad, quedando circunscrito este contacto únicamente a dos momentos, primero al momento de recepción y toma de muestras como puerta de entrada de insumos e información y luego al momento de recojo de resultados, que representa la salida del proceso, constituyendo por lo tanto la experiencia que va a marcar más la percepción del usuario; sin embargo, para efectos de conocer el cumplimiento de los estándares de calidad en la prestación, es necesario observarlos desde la perspectiva de los colaboradores dueños de los procesos. Es común por ejemplo observar un cuello de botella en las primeras horas de la mañana, en la caja, registro y codificación de pacientes y cubículos de toma de muestra, lo que conduce a una sobrecarga de trabajo y stress laboral afectando la calidad de la atención; por otro lado también se podría esperar que exista un riesgo de eventos no deseados en los procesos estratégicos de atención a los pacientes, análisis de ensayos biomédicos y gestión de la información, en cuanto a registro, almacenamiento y entrega de resultados; quizá originados por falta de eficacia en los procesos de apoyo logístico y de gestión de la calidad; otra razón que a primera vista podría explicar estos problemas podría ser la gestión del personal asignado a estas tareas, sin embargo podrían

también existir otras causas menos evidentes como la falta de coordinación y trabajo en equipo, escasa cohesión de la organización, poco interés en alcanzar metas de participación en el mercado, como también podría deberse al desapego a las normas y procedimientos estándar a seguir debido a la situación estresante o quizá la falta de motivación del personal entre otros elementos no visibles que determinan una cultura organizacional carente de incentivos o producto de un estilo definido de liderazgo.

Considerando esta realidad local, se planteó el problema general de investigación: ¿Cómo se correlaciona la cultura organizacional y la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?, asimismo se planteó como objetivos específicos: ¿De qué manera se correlaciona la cultura de clan y la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?, ¿de qué manera se correlaciona la cultura adhocrática y la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?, ¿de qué manera se correlaciona la cultura de mercado y la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023? Y finalmente ¿de qué manera se correlaciona la cultura jerárquica y la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?

Después de plantear el problema general y los problemas específicos, se definió que la justificación teórica del estudio reside en su aporte al conocimiento de las relaciones que se presentan entre la cultura organizacional y la eficacia del personal en un entorno muy particular de las organizaciones de salud poco estudiado, contribuyendo al entendimiento del comportamiento social en sus esquemas culturales. Desde el punto de vista de la justificación práctica del estudio; se espera que las conclusiones a las que se ha llegado, contribuyan con elementos de evaluación y gestión de la calidad del servicio además de aportar a la organización con información para la toma de decisiones que fortalezcan los factores positivos y consoliden una cultura organizacional fuerte y orientada a alcanzar mayor productividad, competitividad y eficacia en su desempeño. La justificación metodológica de la investigación se aprecia en la utilización de

herramientas de medición adaptadas a un entorno específico que podrán ser ampliadas y mejoradas para su aplicación en futuras investigaciones.

A fin de orientar adecuadamente la investigación, se estableció el siguiente objetivo general: determinar la correlación entre la cultura organizacional y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; así mismo, se plantearon cuatro objetivos específicos en función de los tipos de cultura derivados de la medición de las dimensiones de nuestra primera variable, la cultura organizacional; primero, comprobar la correlación entre la cultura de clan y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; luego, comprobar la correlación entre la cultura adhocrática y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; adicionalmente comprobar la correlación entre la cultura de mercado y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023 y finalmente comprobar la correlación entre la cultura jerárquica y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023.

Para alcanzar los objetivos propuestos se enunció las siguientes hipótesis; la hipótesis general del estudio fue: Existe correlación significativa entre la cultura organizacional y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; mientras que las hipótesis específicas fueron: Existe correlación significativa entre la cultura de clan y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; existe correlación significativa entre la cultura adhocrática y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; existe correlación significativa entre la cultura de mercado y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; y finalmente, existe correlación significativa entre la cultura jerárquica y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023.

## **II. MARCO TEÓRICO**

A pesar de que existen muchos trabajos que estudian la cultura organizacional y su impacto en los entornos empresariales y algunos pocos en establecimientos de salud en general, sin embargo no se ha estudiado a profundidad lo que sucede en la cultura organizacional de los laboratorios clínicos intrahospitalarios que se

encuentran en las divisiones de apoyo al diagnóstico con una dinámica de trabajo muy distinta a las otras áreas clínicas; en relación a la cultura organizacional se han descrito algunos trabajos en el ámbito nacional que anteceden al presente estudio; así tenemos a Hurtado (2021) que realizó un estudio de enfoque cuantitativo, no experimental de corte transversal, con una muestra de más de 300 docentes que representan alrededor del 11% de los docentes universitarios que ejercían en universidades públicas y privadas de Arequipa; con el objetivo de conocer la influencia de la marca del empleador en la relación existente entre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados; la investigación concluye que existe una significativa relación entre estas dos últimas variables, sin embargo también se demostró que la cultura organizacional por sí sola no tenía un efecto tan grande como el obtenido por la intermediación de la aplicación de la marca del empleador, constituyéndose este último concepto en una variable muy importante para lograr el compromiso organizacional.

En otro estudio realizado en Cusco, (Pure, 2018) con el objetivo de demostrar la correlación que podría existir entre la cultura organizacional y la motivación, en una organización del sector medioambiental con un diseño no experimental y de enfoque cuantitativo, encontró correlación positiva entre ambas variables y concluyó que esta correlación fue alta y positiva y que las dimensiones de la motivación también correlacionaron con la cultura organizacional.

Otro punto de vista es el trabajo de Pozo (2023) realizado en una universidad de Ica con el objetivo de conocer cómo era la cultura organizacional en esa casa de estudios, con un enfoque cualitativo realizó entrevistas guiadas a una muestra del personal administrativo basándose en la dimensiones propuestas por Cameron y Quinn concluyendo que existía una cultura organizacional que calificó de positiva y haciendo algunas observaciones discrepantes con otros autores que divergían con sus hallazgos.



En el contexto internacional se han realizado estudios encaminados a conocer la cultura organizacional de las organizaciones y su relación con diferentes aspectos de la gestión empresarial; así tenemos a Bonkalo et al (2022), que en su investigación de un grupo de establecimientos de salud en Moscú, tuvieron como objetivo identificar la cultura organizacional (CO) de estos establecimientos y conocer de qué manera ésta afectaba en la carrera profesional y en el desarrollo profesional de 7364 trabajadores de la salud principalmente compuesto por médicos y enfermeras; la metodología fue un estudio cuantitativo, aplicando una encuesta como método psicométrico para describir la percepción de los empleados respecto a la CO de su lugar de trabajo y sus preferencias en el desarrollo profesional y en lo que consideraban importante para su especialización, encontraron que había una percepción contradictoria en cuanto a la CO de su establecimiento, siendo el tipo predominante como No Definido en el 28.57% de las organizaciones estudiadas, siendo este el tipo con mayor porcentaje frente a 24% de organizaciones con predominio de cultura de rol, 18 % cultura de poder, 17% de cultura del problema o tarea y solo 11% cultura orientada al individuo; además se encontró diferencias significativas en la manera de pensar respecto a lo que era importante para el desarrollo de sus carreras en los empleados dependiendo del tipo de CO en la cual se desempeñaban comparando distintas dimensiones tales como la autoconfianza, profesionalismo, responsabilidad, creatividad, habilidad para adaptarse, entre otros; concluyendo de esta manera que es importante la cultura organizacional de su organización en la percepción de lo que es importante para el desarrollo de sus carreras.

Así también, Cantermi (2022) realizó un estudio en Brasil, con el objetivo de establecer la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en un grupo de pequeñas y medianas empresas del sector de prendas de vestir, considerado como un mercado muy competitivo en el estado de Santa Catarina; con la metodología de estudio de enfoque cuantitativo y descriptivo que utilizó un cuestionario auto administrado en 82 gestores utilizando las dimensiones de CO establecidas por los trabajos de Cameron y Quinn, encontrando que existían distintos tipos de CO entre las distintas empresas pero identificando como predominante la cultura de clan; y

el estilo de liderazgo predominante fue el transaccional, se concluyó que este estilo de liderazgo funcionaba por la naturaleza del negocio y que la cultura organizacional de clan encontrada como predominante se ajustaba a las características descritas por los autores y que permitía a los gestores un espacio de negociación para lograr de objetivos basado en un compromiso con el grupo a pesar de que la CO ideal esperada era más bien orientada hacia el mercado.

Antes que ellos, en Indonesia, Indiyati (2021) realizó un estudio que tuvo como objetivo conocer cómo afectan las competencias del recurso humano y la cultura organizacional en una compañía farmacéutica sobre la performance de sus empleados, usando un enfoque cuantitativo, llevado a cabo en una muestra de 300 individuos, concluyendo después de estudiar los efectos directos e indirectos de las dos primeras variables, que ambas afectan significativamente el desempeño de sus colaboradores y lo hacían cada una de manera individual y también en forma simultánea.

Más recientemente, en México, Martínez et al (2022) realizó una investigación con el objetivo de demostrar la relación entre la CO y los niveles de competitividad de las empresas, se trató de un estudio cuantitativo de diseño no experimental correlacional causal aplicando un instrumento de medida de la cultura organizacional basado en el modelo de Cameron y Quinn en 136 negocios del rubro de restaurantes y hoteles en varias comunidades de Sonora encontrando que si existía relación y concluyendo que a pesar de que el número de empresas de los tipos Jerárquica y de Mercado fueron mayor que el número de empresas caracterizadas como clan, en ese estudio solo se pudo demostrar la influencia positiva del tipo de cultura de clan sobre la competitividad de manera significativa en el sector de restaurantes y hoteles, resaltando la importancia del estudio de la CO por su gran importancia en la gestión de las empresas y recomendando la necesidad de ahondar en su conocimiento.

En cuanto a la eficacia en la prestación de servicios de salud en Perú, la Contraloría General de la República (2018) realizó un operativo de visitas

inopinadas en hospitales públicos de mediano y alto nivel de complejidad de los diferentes subsectores público del sistema de salud con el objetivo de mejorar las prestaciones brindadas en salud y velar por el uso adecuado y racional de los recursos del estado en las referidas instituciones, encontrando una serie de faltas a las normas e identificando deficiencias en las unidades de consulta externa, emergencias, apoyo al diagnóstico y tratamiento (imágenes, laboratorio y farmacia), derivadas tanto de la gestión del propio establecimiento como de instancia superiores, que involucran ausentismo, falta de puntualidad en la atención, déficit de recursos humanos, sobre stock y déficit de medicinas, no realizar exámenes mínimos de laboratorio para el diagnóstico, no contar con el equipamiento necesario y otras más. Así mismo identificando que en un gran porcentaje de los establecimientos visitados, no se realiza la medición de la satisfacción de los usuarios que permitiría retroalimentar su gestión y tomar las decisiones pertinentes y oportunas para garantizar la salud de su población beneficiaria; concluyendo que existe un alto grado de incumplimiento de las normas de salud, generando un alto riesgo de atención inadecuada en las citadas unidades.

En cuanto a la eficacia en los laboratorios en el contexto internacional; en Guayaquil se realizó un estudio cuantitativo con el objetivo de demostrar el mejoramiento de los tiempos de emisión de resultados implementando una metodología de cambio de conductas denominada 5S, encontrando que la implementación de la propuesta disminuía 5 minutos del tiempo de emisión de resultados del laboratorio clínico, concluyendo que la metodología era útil como herramienta de mejora (Quimis, 2021).

En Lima, también en 2021, Espinoza llevo a cabo un estudio cuantitativo, correlacional con el objetivo de demostrar la asociación entre el conocimiento de la norma internacional NTP ISO 15189 por parte de los tecnólogos médicos y la implementación de los estándares de calidad en el laboratorio, encontrando una correlación positiva moderada significativa entre dichas variables, concluyendo que es necesaria la difusión de la norma para lograr su implementación en un mayor número de laboratorios (Espinoza 2021).

Finalmente, en cuanto a la eficacia; en un estudio realizado en las diez primeras universidades iraquíes, Mohanad (2019) se planteó el objetivo de determinar la intermediación de las Capacidades dinámicas de las organizaciones en la relación entre el desarrollo de recursos humanos y la eficacia; con una metodología de enfoque cuantitativo en una muestra de empleados de distinto nivel académico y grupo ocupacional, concluyendo que la relación entre el desarrollo de recursos humanos y la eficacia no es directa en entornos empresariales cambiantes, sin embargo esta relación si es mediada a través de las capacidades dinámicas de las organizaciones que a su vez también son producto del desarrollo de recursos humanos.

Desde el punto de vista teórico, es necesario mencionar que los orígenes de la definición de la primera variable, cultura organizacional, han ocupado a muchos autores del siglo pasado quienes además aportaron algunos modelos e instrumentos para su estudio que aun resultan vigentes, de los cuales podemos mencionar en primer lugar Schein (2016) que define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estos supuestos compartidos influyen en la forma en que los miembros de la organización perciben, piensan y se comportan. Schein propone tres niveles de cultura organizacional:

**Artefactos y Símbolos Visibles:** Son las manifestaciones más superficiales de la cultura, como rituales, logotipos y comportamientos observables.

**Valores Compartidos:** Representan las creencias y normas compartidas por los miembros de la organización, que a menudo no se expresan abiertamente, pero guían el comportamiento.

**Supuestos Básicos:** Son las creencias subyacentes e inconscientes que dan forma a la manera en que los miembros perciben y comprenden su entorno.

De otro lado, Denison (1996) afirma que la cultura organizacional deriva de la cultura social como una extensión de esta experiencia, llevada al plano empresarial, por lo tanto tiene sus bases en el constructivismo social que sostiene que, el conocimiento y la realidad no son elementos que se descubren porque están allí, sino más bien que son contruidos por las interacciones de los individuos que conviven y se comunican entre sí; su modelo es hasta hoy ampliamente usado y renovado en el ámbito empresarial pero también en el sector sanitario (Cancino, 2021).

Así también, otros autores han definido a la cultura organizacional como un conjunto de creencias y valores compartidos por la comunidad de empleados en cada una de las organizaciones, estos valores tácitos son perdurables en el tiempo y se basan en los distintos mecanismos sociales y antropológicos que permiten difundirlos y arraigarse entre sus miembros tales como historias, rituales y todo aquello que pueda transmitir una idea común y que resulte aceptada e interiorizada como premisas básicas aprendidas para definir la manera de interactuar entre sí y de resolver los aspectos cotidianos del grupo (Yopan, 2020). Desde otra perspectiva, se pueden identificar dos criterios para entender la cultura organizacional; el primero definido como observabilidad, que se refiere a las conductas visibles de los miembros, sus actuaciones y modo de desenvolverse incluso de comunicarse, mientras que el segundo criterio considera más bien el significado, es decir los conocimientos e ideas que se adquieren al incorporarse a una organización y que son los que subyacen a los comportamientos observables (Ulloa, 2019). Por todo lo anterior y dada la reconocida importancia de la cultura organizacional como un factor preponderante en la competitividad de las empresas, su estudio se ha desarrollado desde diversas perspectivas, desde su definición, pasando por la elaboración de instrumentos de medición hasta la construcción y planteamiento de modelos que permitan su mejor entendimiento (Dargahi, 2021) (Mingaleva et al, 2022).

Aun cuando se han desarrollado muchos modelos y propuestas para estudiar la cultura organizacional considerando los distintos tipos de

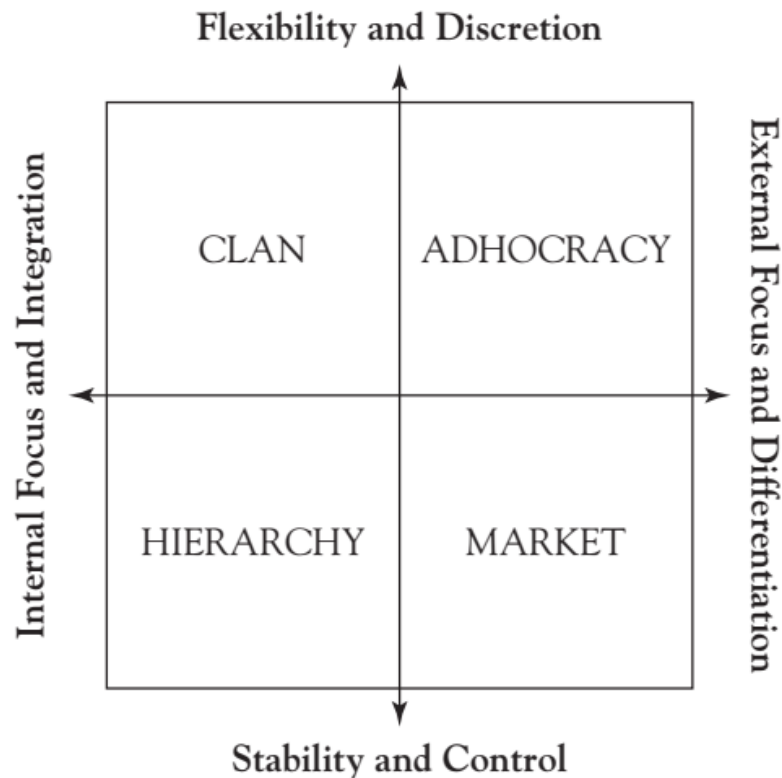
organizaciones y las distintas disciplinas sociales que lo abordan desde cada perspectiva (Díaz, 2019), algunos autores concuerda en que el modelo de valores en competencia, que considera muy importante la tipificación de las organizaciones desde el punto de vista de la cultura organizacional es muy utilizado actualmente por diversos autores en los últimos 30 años (Soloaga, 2020).

La presente investigación se apoya en el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn, la que sostiene que, el estudio de la cultura organizacional se fundamenta en sus cuatro tipos o subcomponentes, mencionados anteriormente: cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado y cultura jerárquica; este modelo que desarrollaron para el estudio de la cultura organizacional, sirve de base y referencia para una gran cantidad de trabajos hasta nuestros días; cuenta con extensas bases teóricas y evidencias empíricas (Jiménez, 2022) y recoge las distintas corrientes del pensamiento administrativo que fueron evolucionando y enriqueciendo el arte de dirigir desde la década de los sesenta del siglo pasado, y pretende entender la cultura organizacional basándose en la evaluación de dos ejes que definen los cuatro cuadrantes o subdominios de la cultura organizacional; uno de los ejes explora los estilos opuestos de flexibilidad contra estabilidad en la gestión, mientras que el otro eje contrasta el enfoque interno con el enfoque externo con que se prioriza la conducción institucional; la intersección de estos dos ejes diagramados perpendicularmente, da lugar a los cuatro subdominios de la cultura organizacional denominados: cultura de clan, cultura jerárquica, cultura adhocrática y cultura de mercado (Figura 1) (Cameron y Quinn, 2011).

Los cuatro subdominios o tipos de cultura establecidos de esta manera no son mutuamente excluyentes sino más bien conviven estrechamente relacionados en toda organización, pero se presentan con distinta intensidad influenciadas por el tipo de teoría administrativa que la gobierna; de esta manera el tipo de cultura predominante es el que define la orientación que comparten los colaboradores y que subyace en la forma como se comportan sus miembros (Vesga, 2020).

### Figura 1

*Modelo de Valores en Competencia.*



Fuente: Cameron y Quinn (2011)

El primer tipo de cultura, cultura de clan, se caracteriza por una organización afianzada en la colaboración y trabajo en equipo con rasgos muy similares a una familia, donde prima la confianza entre sus miembros apoyados por el líder y orientados al involucramiento en las tareas (Cameron y Quinn, 2011).

De otro lado, el segundo tipo, cultura adhocrática surge con la revolución de la información y está fundamentada en la innovación y creatividad para la gestión del cambio permanente en una realidad volátil que le exige un alto grado de flexibilidad, con un enfoque fuertemente externo y muy sensible a las variaciones del entorno, priorizando la reinención de sus estructuras en respuesta a los nuevos retos en la búsqueda de nuevos productos y servicios (Cameron y Quinn, 2011).

El tercer tipo, cultura de mercado, igualmente con enfoque externo, responde a la concepción de un entorno hostil y se orienta al control mediante la aplicación de las reglas del mercado, donde el éxito se percibe en función a ganancias, penetración y participación en el mercado a través de las transacciones comerciales (Cameron y Quinn, 2011).

El cuarto tipo, cultura jerárquica, basa su cohesión en la autoridad, el cumplimiento de las normas y procedimientos; buscando la estabilidad y la formalidad con reglas y jerarquías bien definidas y concentración de la toma de decisiones en los superiores, orientada a la eficacia y mantenimiento del control sustentado en las estructuras burocráticas y evitando las turbulencias propias del cambio (Vesga, 2020).

Siguiendo el modelo descrito por Cameron y Quinn (2011), se considera las características de la cultura organizacional con 6 dimensiones:

Respecto a la primera dimensión, características dominantes, Vesga (2020), luego de una revisión sistemática de los conceptos de cultura desde un enfoque social y antropológico, revisa en su obra los enfoques de la cultura organizacional, desde la visión psicológica de Schein y las definiciones social y empresarial de la misma, observando que cada empresa le imprime un sello individual a su gestión influenciada por la característica dominante en su cultura organizacional; reconociendo la importancia del modelo de valores en competencia para identificar la cultura predominante y su utilidad para proponer los cambios de cultura necesarios para mejorar sustancialmente la productividad de las empresas; Rosas (2020) coincide en la importancia de determinar el tipo de cultura que predomina en una organización para elaborar un perfil de la empresa que sirva para allanar el camino al cambio organizacional. Por otro lado, Simpson (2019) ha realizado un estudio muy profundo de los diferentes tipos de instrumentos utilizados en Reino Unido para medir la cultura organizacional en el ámbito de salud buscando la metodología más empleada para identificar la cultura predominante, mostrando una



gama extensa de herramientas basadas en los distintos modelos y diagramando muy detalladamente sus debilidades y fortalezas entre otras características.

En cuanto a la segunda dimensión, el liderazgo, Pedraja (2020) en su estudio de fuentes secundarias, basado en el modelo de Bass y Avolio, identifica tres estilos vigentes: transformacional, transaccional y Laissez faire, igualmente reconoce la validez del modelo de Cameron y Quinn proponiendo un modelo donde la cultura organizacional y el liderazgo independientemente de su estilo y predominio van a influir en la calidad de servicio de las instituciones; de la misma manera, reconociendo la importancia del liderazgo como elemento constituyente de la cultura organizacional, Bernardes et al (2020) realizaron un estudio transversal en una serie de establecimientos de salud canadienses entre el personal de enfermería encontrando una fuerte relación entre el liderazgo auténtico y la calidad de servicios propiciado por una cultura organizacional flexible.

Independientemente del modelo empleado en su estudio, es fundamental considerar al liderazgo en el estudio de la cultura organizacional debido a que, no cabe duda que es un factor imprescindible y hasta inherente a la gestión de cualquier organización, incluyendo cualquier emprendimiento no formal, cuyo efecto se advierte en todos los momentos de vida institucional desde su fundación, motivando y animando el inicio del esfuerzo común, luego fomentando e instaurando una cultura y un estilo de conducirse para posteriormente gestionar y enfrentar los retos del cambio en la maduración y adecuación de la empresa y en el cambio de rumbo cuando este sea necesario (Mena, 2019); ahora bien esto implica que el estilo del liderazgo deberá ser congruente con el tipo de cultura predominante para que sea efectivo y apunte en la misma dirección, sin embargo en la realidad esto puede no ser así, por lo tanto resulta importante conocer cuánto de cada tipología compone el liderazgo organizacional y así lo entienden los autores del modelo.

La tercera dimensión de la cultura organizacional es la gestión del recurso humano, su importancia radica en que cada tipo de cultura se manifiesta en mayor

o menor medida en la forma en que se administran a los colaboradores resaltando la cultura predominante, sin embargo, para aprovechar mejor este recurso, es importante reforzar o dirigir el tipo de cultura o rasgo que se alinee mejor con los objetivos de la organización (Cameron y Quinn, 2011).

Mostrar diversos roles dentro de la gestión de recursos humanos puede contribuir a la construcción o fortalecimiento de diferentes tipos de culturas organizacionales. Por ejemplo, para establecer o fortalecer una cultura jerárquica, se requiere un especialista administrativo enfocado en la reingeniería de procesos y la creación de una infraestructura eficiente. En el caso de una cultura de mercado, el gerente de recursos humanos se convierte en un socio comercial estratégico, alineando los recursos humanos con la estrategia comercial y facilitando los impactos financieros de las actividades. De otro lado, para cultivar una cultura de clan, se necesita un empleador defensor que responda a las necesidades de los empleados, fomente el compromiso y promueva la capacidad humana en el personal. Por último, para fortalecer una cultura de adhocracia, se requiere un agente de cambio que facilite el cambio transformacional y la renovación organizacional. Este marco proporciona una visión integral de la gestión de recursos humanos que destaca cómo el cambio y la mejora organizacional pueden ser impulsados por el gerente de recursos humanos, convirtiendo la gestión de recursos humanos en algo más estratégico, inclusivo y racional (Vesga, 2020).

La cuarta dimensión, el factor cohesionante de la organización, es el pegamento organizacional o los mecanismos de vinculación que sostienen la organización unida y también va a depender del tipo de cultura dominante; este pegamento constituye el área de interés compartido que hace que los miembros se identifiquen, se sientan parte del grupo o que motivaron su ingreso a la organización y que mantiene a gusto a sus integrantes, cuya fuerza dependerá del nivel de cohesión alcanzado a lo largo del tiempo. También puede darse una diferencia en la percepción de esta dimensión dependiente de los diferentes grupos ocupacionales que conviven en una misma institución (Cieciora et al, 2021).

La quinta dimensión es el énfasis estratégico; entendiendo la estrategia como el arte de conducir una organización teniendo en cuenta sus recursos y su entorno y la manera de enfrentar los retos del cambio con una visión de largo plazo, creando valor y compitiendo por su supervivencia y supremacía en el mercado (Méndez, 2019); pero más allá de la definición de estrategia y su aplicación en la dirección de una organización; para el propósito de conocer su participación como componente de la cultura organizacional, se requiere conocer el foco de su atención, el énfasis que pone cada una de las cuatro tipologías siempre en busca de sus propios objetivos.

La sexta dimensión, el criterio de éxito, en la evaluación de la cultura organizacional permite comprender el valor que comparten los miembros de la organización con respecto a su entendimiento de lo que es más apreciado y consecuentemente tiene mayor recompensa en su organización, siendo este concepto distinto en base a las creencias subyacentes en los distintos tipos de cultura (Carrillo, 2023).

La segunda variable es la eficacia, se refiere a la capacidad de lograr un resultado deseado o alcanzar un objetivo de manera exitosa y con los recursos disponibles. En un sentido más amplio, la eficacia se relaciona con la capacidad de hacer las cosas de manera efectiva, maximizando los resultados positivos y minimizando los recursos, el tiempo o los esfuerzos desperdiciados (Erazo et al, 2017). En el contexto general, la eficacia implica que un proceso, una acción o un sistema están funcionando de manera óptima para producir los resultados deseados. Es un concepto que se utiliza en diversos ámbitos, desde la gestión empresarial y la administración pública y en el contexto del laboratorio se puede aplicar al cumplimiento de todos los requisitos necesarios para garantizar una atención de los usuarios, en todos y cada uno de los procesos con los atributos de calidad explícitos (Harmening, 2020).

Existen muchas normas que establecen las pautas y los requisitos que deben seguirse para garantizar el orden, la seguridad, la calidad y la legalidad en

diversas actividades, organizaciones y sectores de la sociedad, en el caso particular del laboratorio, existen diferentes niveles de normas que van desde los instructivos técnicos usados por cada laboratorio hasta las normas de consenso internacional, como la norma ISO 15189 para laboratorios clínicos (Fuentes, 2016) o el Clinical and Laboratory Standard Institute (CLSI) que brindan servicios de estandarización y autoevaluación de la performance (Abol, 2022); en el Perú, siendo el Ministerio de Salud el ente normativo del sector, se ha establecido un marco normativo de cumplimiento obligatorio para regular la actividad de los laboratorios clínicos públicos y privados como guías de referencia (MINSA, 2007); el cual define tres aspectos que dan lugar a las dimensiones:

La primera dimensión, normatividad se refiere al conjunto de normas, reglamentos, leyes, estándares y regulaciones que rigen el comportamiento, las acciones y las operaciones del laboratorio y que incluyen los documentos normativos tales como manuales de organización, manual de procedimientos, programas de control de calidad internos y externos, programa de auditoría interna, manual de calidad, entre otros (Abol, 2022).

La segunda dimensión, oportunidad, se refiere a un momento o una circunstancia propicia que permite aprovechar una situación para obtener un beneficio, alcanzar un objetivo o tomar una decisión favorable; quiere decir que se relaciona con la conveniencia y el momento adecuado para llevar a cabo una acción que puede conducir a resultados positivos, de allí que la dimensión de oportunidad en salud es crucial porque se refiere al tiempo que transcurre desde que un paciente busca atención médica hasta que recibe el tratamiento necesario. Esta dimensión se centra en la prontitud y eficiencia de los servicios de salud (Cardoso et al, 2018).

En la gestión de laboratorios clínicos, la dimensión oportunidad también es vital, hace alusión al tiempo de respuesta del servicio y a la disponibilidad de la información analítica desde el requerimiento de la misma hasta que los pacientes o el personal médico obtienen la información solicitada, sin que esto signifique una disminución de la calidad del servicio (Muñoz, 2019). De esto se desprende que, la

rapidez con la que se procesan las muestras, se generan informes y se entregan los resultados puede tener un impacto significativo en la calidad general de la atención al paciente. Los retrasos en la realización de pruebas y la entrega de resultados pueden afectar negativamente la toma de decisiones clínicas y, en última instancia, la atención al paciente (Juárez, 2023); por esta razón, es esencial optimizar los procesos para garantizar tiempos de respuesta rápidos y eficientes. Esto no solo mejora la experiencia del paciente, sino que también contribuye a un diagnóstico y tratamiento oportunos, lo que puede ser crucial en situaciones médicas críticas. La gestión efectiva de la oportunidad en un laboratorio clínico es fundamental para garantizar la calidad integral de la atención en salud (Gómez Martínez et al., 2018).

La tercera dimensión es la calidad, atributo indispensable que en salud consiste en entregar el servicio más adecuado, con los mejores recursos y conocimientos disponibles, minimizando los riesgos de adquirir otros problemas sanitarios adicionales dentro del marco conceptual conocido como el “modelo de estructura, proceso y resultado” para evaluar y mejorar la calidad de la atención médica, ya que estos tres componentes están interconectados y afectan directamente la calidad de la atención sanitaria. En el contexto de la gestión de laboratorios clínicos, este enfoque implica no solo evaluar los resultados de las pruebas (como la precisión de los análisis), sino también examinar la estructura (recursos, personal) y el proceso (eficiencia en la realización de pruebas) para garantizar una atención de calidad integral (Donabedian, 2005). En particular, en el laboratorio clínico es necesario garantizar la calidad en las tres fases conocidas del proceso principal, es decir pre analítica, analítica y post analítica; sin embargo debemos entender que existe una mayor probabilidad de fuentes de error en la primera y última fase del proceso debido a que el avance tecnológico, automatización, establecimiento de protocolos muy estrictos y controles de calidad interno, han contribuido a robustecer la etapa analítica mientras que las otras etapas tienen muchas variables y resultan muy difíciles de automatizar (San Miguel et al, 2018); esto no significa que la primera fase no haya sido objeto de investigación, por el contrario, el reconocimiento de su importancia como punto

crítico al inicio del proceso ha dado lugar a la generación de indicadores para su control (Romero, 2022).

### **III. METODOLOGÍA**

En este capítulo de la investigación se describe la metodología que se siguió para el desarrollo de las distintas etapas de la tesis, indicando los métodos y técnicas que se emplearon para la obtención y procesamiento de la información, así como los instrumentos y el análisis de datos que se emplearon.

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

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

Según la finalidad de la tesis, la investigación fue de tipo básica porque se orientó a profundizar los conocimientos existentes en la realidad del problema; con enfoque cuantitativo toda vez que las variables que se estudiaron en los sujetos de estudio, aportaron información que se fue midiendo y analizando como puntuación para cuantificar los niveles de ambas variables y se analizaron los resultados con herramientas estadísticas que permitieron demostrar la asociación existente y el grado de esa asociación (Hernández et al, 2016); asimismo se tuvo la intención de extrapolar las conclusiones obtenidas con la comprobación de la hipótesis hacia realidades semejantes a la realidad de la unidad productiva de salud, motivo del estudio.

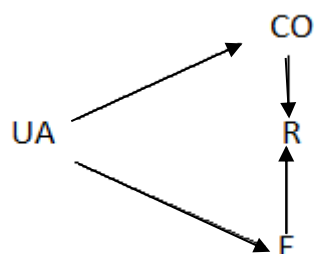
Desde el punto de vista de su alcance o nivel de profundidad, el estudio fue correlacional simple, con el objetivo de determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la eficacia, sin establecer una relación de causalidad entre estas dos variables (Carrasco, 2019).

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

El diseño del estudio fue no experimental porque no se realizó ningún tipo de manipulación en las unidades de estudio, como tampoco se pretendió establecer relaciones de causa efecto entre las variables; además, de acuerdo a la obtención de los datos, esta se dio en un solo momento del estudio con la aplicación de los instrumentos, sin hacer observaciones ni comparaciones en periodos de tiempo

sucesivos ni prolongados, por lo que fue un estudio transversal. El esquema del diseño se muestra a continuación en la Figura 2.

**Figura 2**  
*Diseño de la investigación*



*Nota:* En el esquema, UA representa el conjunto de unidades de análisis, CO representa la variable cultura organizacional, E representa la variable eficacia del personal de laboratorio y R la relación entre ambas variables.

### **3.2 Variables y Operacionalización**

#### **Variable 1:** Cultura organizacional

##### **Definición conceptual**

La cultura organizacional se define como un conjunto de creencias y valores compartidos por la comunidad de empleados en cada organización, estos valores tácitos son perdurables en el tiempo y son subyacentes a comportamientos aceptados que pueden manifestarse como historias, rituales o incluso un lenguaje particular, para definir la manera de interactuar entre sí y de resolver los aspectos cotidianos del grupo (Cameron y Quinn, 2011).

##### **Definición operacional**

En la investigación se midió la cultura organizacional usando un cuestionario basado en el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) por sus siglas en inglés, elaborado por los autores de base, traducido y adaptado al laboratorio, se establecieron seis dimensiones para entender y clasificar los cuatro tipos principales de cultura organizacional:

## **Dimensiones**

Dimensión 1, Características dominantes, con los cuatro indicadores: cultura de clan, adhocracia, orientación al mercado, jerárquica.

Dimensión 2, Liderazgo organizacional, con los cuatro indicadores: mentoría, emprendimiento, orientación a resultados, orientación a la organización.

Dimensión 3, Gestión del recurso humano, con los cuatro indicadores: participación, flexibilidad, competitividad, estabilidad.

Dimensión 4 Factor cohesionante de la organización, con los cuatro indicadores: compromiso, innovación, énfasis en el logro, énfasis en reglas formales.

Dimensión 5, Énfasis estratégico, con los cuatro indicadores: desarrollo humano, desarrollo de nuevos productos y servicios, participación en el mercado, cumplimiento y control de tareas.

Dimensión 6 Criterios de éxito, con los cuatro indicadores: desarrollo de involucrados, posición innovadora, posición en el mercado, eficiencia.

## **Escala de medición**

Escala de medición de Likert con opciones de respuestas politómicas.

## **Variable 2: Eficacia del laboratorio**

La eficacia se refiere a la capacidad de lograr un resultado deseado o alcanzar un objetivo de manera exitosa y con los recursos disponibles, básicamente a través del cumplimiento de lo planeado. En un sentido más amplio, la eficacia se relaciona con la capacidad de hacer las cosas de manera efectiva, maximizando los resultados positivos y minimizando los recursos, el tiempo o los esfuerzos desperdiciados (Calvo, 2018).

## **Definición operacional**

En la investigación se midió la eficacia usando un cuestionario basado en los estándares y criterios de evaluación del macroproceso de atención de apoyo diagnóstico y tratamiento, del Listado de estándares de acreditación de establecimientos de salud (MINSA, 2007) segunda versión, donde se establecen, tres estándares y nueve criterios de evaluación que aplican para los servicios de



laboratorio y que se tomaron de base para las dimensiones e indicadores de la variable respectivamente.

### **Dimensiones**

Dimensión 1, Normatividad, con los dos indicadores: documentación, control de calidad.

Dimensión 2, Oportunidad, con los dos indicadores: entregables y disponibilidad.

Dimensión 3, Calidad, con los cinco indicadores: monitoreo, calibración y control, demanda no atendida, atención de pacientes, gestión de reclamos.

### **Escala de medición**

Escala de medición de Likert con opciones de respuestas politómicas.

## **3.3 Población, muestra y muestreo**

### **3.3.1 Población**

La población es el conjunto de individuos que constituyen la totalidad de elementos con una característica o condición común; en el estudio la población se constituye de 42 personas que incluye a todo el personal asistencial y administrativo del laboratorio clínico seleccionado.

#### **Criterios de inclusión:**

- Personal trabajando en el servicio en cualquier condición laboral, nombrado o contratado.
- Personal asistencial o administrativo.
- Personal de cualquier grupo ocupacional.

#### **Criterios de exclusión:**

- Personal en entrenamiento.
- Personal que no desee participar.

### **3.3.2 Muestra**

La muestra, por definición es un subconjunto de la población, que la representa y que por lo tanto posee las mismas características, pero un número menor de individuos para hacer factible la investigación; en el presente estudio, debido al tamaño de la población, la aplicación de los instrumentos se realizó a la totalidad del personal que cumplió los criterios de inclusión, constituyéndose por lo tanto en una muestra censal de 42 participantes.

### **3.3.3 Muestreo**

El método de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, debido a que el tamaño de la población no es muy grande y se decidió incluir a todos los trabajadores en el estudio.

### **3.3.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis del presente trabajo fue cada una de las personas que trabajaban en el servicio de laboratorio durante el periodo de medición, incluyendo al personal asistencial y administrativo de todos los grupos ocupacionales y condiciones laborales; no se incluyó a los internos y pasantes en entrenamiento debido a su corta permanencia en la organización.

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

Se utilizó la encuesta para la recopilación de la información; esta técnica permitió la recopilación de datos, y consistió en la obtención de información a través de preguntas estructuradas en cuestionarios que se aplicaron a un grupo de personas con el propósito de recopilar sus opiniones, actitudes, creencias, experiencias u otras respuestas relevantes sobre el tema específico; con el fin de obtener datos cuantitativos que ayuden a comprender y analizar los diferentes aspectos de interés.

### **3.4.1 Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó un cuestionario para la recopilación de la información de cada una de las variables; como definición de cuestionario, se entiende que este instrumento es un conjunto de preguntas estructuradas diseñadas para recopilar información, opiniones, datos o respuestas de un individuo o grupo de personas. Los cuestionarios se utilizan en una variedad de contextos, desde la investigación académica y científica hasta la recopilación de datos en encuestas de mercado, estudios de opinión, evaluaciones de desempeño, diagnósticos médicos y muchas otras aplicaciones. Los cuestionarios que se emplearon tuvieron un formato de preguntas cerradas y una escala de medición de Likert, se aplicaron en forma presencial en la mayoría de los casos y algunos pocos en formulario digital, la información recogida tuvo carácter de confidencial para proporcionar mayor comodidad a los informantes.

El cuestionario de evaluación de la cultura organizacional ha sido desarrollado a partir de la traducción y adaptación de la escala de medición, del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI por su sigla en inglés) de Cameron y Quinn (2011) de acuerdo a su Modelo de Valores en Competencia; está compuesto de seis dimensiones con cuatro indicadores cada uno, el ítem correspondiente a cada indicador explora el peso que tiene cada tipo de cultura en la composición de la dimensión, para construir un perfil característico de cada organización.

El Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio se ha desarrollado a partir de la norma técnica de acreditación, teniendo como base los criterios de evaluación del macroproceso de apoyo al diagnóstico para medir el nivel de cumplimiento de los diferentes aspectos que contribuyen al cumplimiento de la misión del laboratorio con los atributos de calidad necesarios. La escala de medición de eficacia está compuesta por 3 dimensiones con 2, 2 y 5 indicadores respectivamente, que en total constituyen 20 ítems para medir el cumplimiento de las principales características que determinan el funcionamiento óptimo del servicio de laboratorio.

### 3.4.2 Validez y Confiabilidad instrumento

Teniendo en consideración que, para utilizar herramientas de investigación, estas tienen que estar previamente evaluadas para asegurar que están libres de errores; y con la finalidad de garantizar la validez de los instrumentos que se desarrollaron para la recolección de los datos en este estudio, se llevó a evaluación por juicio de tres expertos los dos instrumentos en cuestión antes de ser utilizados en la población (Moscoso et al, 2019).

Se evaluó la confiabilidad de los instrumentos utilizando una medida de consistencia interna; en este caso se usó el coeficiente alfa de Cronbach del conjunto de ítems en la escala. Se utiliza comúnmente en el ámbito de la psicometría y las ciencias sociales para determinar la fiabilidad de un instrumento de medición, como un cuestionario o una encuesta. Un valor de alfa más alto sugiere una mayor consistencia interna. El resultado varía entre 0 y 1. Un valor más cercano a 1 indica una mayor consistencia interna. A menudo, se considera que un valor de alfa superior a 0.70 es aceptable, pero esto puede variar según el contexto. (Rodríguez y Reguant, 2020). Es importante destacar que el alfa de Cronbach asume que los ítems miden el mismo constructo y que existe homogeneidad en la población de estudio. La fórmula es compleja, pero existe software estadístico, como SPSS, R o Python, que puede hacer este cálculo de manera eficiente; en el presente trabajo se utilizó el SPSS; los resultados para el cuestionario de Cultura Organizacional se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Confiabilidad del cuestionario de cultura organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.957	24

Y los resultados para el cuestionario de Eficacia fueron:

**Tabla 2**

*Confiabilidad del cuestionario de eficacia*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.920	20

En ambos casos se obtuvieron altos coeficientes alfa de Cronbach, lo que significa que ambos cuestionarios tienen alta confiabilidad de acuerdo a su consistencia interna.

### **3.5 Procedimientos**

Los procedimientos seguidos para llevar a cabo el estudio contemplaron, después del desarrollo del presente proyecto, la obtención del permiso para realizar la investigación en el establecimiento escogido; luego de lo cual se presentó el proyecto a la jefatura del servicio y se elaboró la base de datos de los participantes a quienes se les invitó a participar de manera voluntaria y anónima, se distribuyeron los instrumentos a través de una plataforma electrónica utilizando la red social del servicio y también se aplicó la encuesta presencialmente; una vez completada la recolección de datos se procedió a su análisis, discusión de los resultados y formulación de conclusiones que son parte de la tesis y que serán compartidos con la institución participante del estudio, después de su aprobación.

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

Después de la recolección de datos con los instrumentos, estos se registraron y ordenaron en un matriz de Excel y posteriormente se realizó el análisis descriptivo y el análisis inferencial utilizando el software SPSS (Hidalgo, 2022).

### **3.7 Aspectos éticos**

En el desarrollo del estudio se respetó la autoría de la bibliografía utilizada con la citación y referencia correspondiente de acuerdo a los lineamientos de la American Psychological Association (APA); Se invitó a participar voluntariamente a los empleados, respetando su privacidad e informándoles los propósitos del estudio, así como su derecho a desistir en cualquier momento de participar sin

ningún tipo de coacción o vulneración de sus derechos. Con este fin se incluyó el consentimiento informado en cada uno de los instrumentos de medición donde se explicaron los alcances del estudio y el compromiso de privacidad anteriormente mencionado. El presente estudio respetó el bienestar de los participantes y no produjo ningún efecto nocivo en la salud física o mental.

## IV. RESULTADOS

En la fecha de la recolección de datos, se aplicaron un total de 42 encuestas al personal del laboratorio, que cumplieran con los criterios de inclusión; obteniéndose los resultados que se presentan a continuación.

### 4.1 Estadística descriptiva

En cuanto a la primera variable, cultura organizacional, como se aprecia en la Tabla 3, en general se encontró que el 50% de los encuestados consideraba la existencia de una cultura fuerte y casi 43% la identificaba como regular; lo que permite identificar un espacio de mejora para fortalecer los aspectos que se identifican como regulares y que se detallan más adelante.

**Tabla 3**

*Fuerza de la cultura organizacional en el laboratorio.*

	N	%
Débil	3	7.1%
Regular	18	42.9%
Fuerte	21	50.0%

En relación al nivel de los tipos de cultura que constituyen la cultura organizacional del laboratorio, para comparar el nivel de los cuatro tipos de cultura, se obtuvo los promedios y desviaciones estándar de las puntuaciones obtenidas que se muestran en la tabla 4; estos hallazgos se compararon con los rangos de la tabla 5, elaborada con las escalas y puntuaciones de los instrumentos del cuestionario aplicado; primero se observó que en general el nivel de la cultura organizacional en su totalidad estaba ubicado cercano al límite superior del rango regular y hasta podría ser fuerte si consideramos la desviación estándar de 18.2 que lo llevaría al rango superior; y en cuanto al tipo de cultura predominante, se puede ver que tres de ellos se encuentran en el mismo nivel a diferencia de la cultura de mercado con 17.6 de promedio, que aparentemente muestra menores niveles de fuerza que los otros tipos; esta diferencia fue evaluada estadísticamente para su confirmación (Ñaupá, 2018), por lo tanto la significancia de esta diferencia se presenta en el acápite de inferencia.

**Tabla 4***Cultura organizacional por tipos y medias*

Tipo	Media	SD
Clan	21.7	4.9
Adhocracia	20.8	5.1
Mercado	17.6	4.3
Jerarquía	21.7	4.6
Total	85.2	18.2

**Tabla 5***Nivel de la cultura organizacional*

Nivel	Rango para cada tipo		Rango para el total	
	Min	Max	Min	Max
Débil	6	13	24	55
Regular	14	22	56	88
Fuerte	23	30	89	120

Cuando se midió el grado de participación de cada tipo de cultura de manera individual para conocer su nivel de fuerza, se observó que de los cuatro tipos, la cultura de clan fue reconocida como fuerte por más de la mitad de los encuestados (52%), Tabla 6; este aspecto positivo de la organización puede ser debido a que muchos miembros tienen muchos años de servicio conociéndose y estrechando sus vínculos sociales, reforzado además por compartir una serie de tradiciones institucionales como la celebración religiosa anual de una santa patrona del catolicismo y la celebración de onomásticos del personal en establecimientos externos.

**Tabla 6***El componente de clan en la cultura organizacional.*

	N	%
Débil	3	7.1%
Regular	17	40.5%
Fuerte	22	52.4%



Llama la atención que el componente de adhocracia sea reconocido como fuerte por solo el 33% de los encuestados mostrado en la Tabla 7; este componente tiene que ver con la innovación y la creatividad y no es reflejo del nivel tecnológico en el equipamiento biomédico para los ensayos de laboratorio que se realizan, que se encuentran alineados con la tecnología actual, sino más bien tiene que ver con la rigidez de los procedimientos administrativos y el apego a los procedimientos considerados como referenciales y que permanecen desde mucho tiempo, así como también refleja la resistencia al cambio de la organización bastante tradicional.

**Tabla 7**

*El componente de adhocracia en la cultura organizacional.*

	N	%
Débil	4	9.5%
Regular	24	57.1%
Fuerte	14	33.3%

Mientras que el componente de mercado refleja la inclinación hacia la competencia y ganancia del mercado como objetivo principal, resultó reconocido como fuerte únicamente por el 9.5% de los encuestados, como se observa en la tabla 8; lo que tiene relación con el hecho de ser una organización pública que atiende a un grupo de beneficiarios asegurados y que por lo tanto no recibe la presión de la competencia externa como una necesidad para sobrevivir en el tiempo y competir por una cuota con otras organizaciones homólogas.

**Tabla 8**

*El componente de mercado en la cultura organizacional.*

	N	%
Débil	6	14.3%
Regular	32	76.2%
Fuerte	4	9.5%

Contrario a lo que se podría esperar en una organización muy estructurada y jerárquica, el componente de jerarquía en la cultura organizacional, fue identificado como fuerte solo por el 40% de los participantes, como se aprecia en la tabla 9, lo que podría ser explicado por una inclinación a los estilos de liderazgo modernos que privilegian la participación y el trabajo en equipo y que se complementarían también con la observación de la mayor apreciación del componente de clan descrito en los párrafos anteriores.

**Tabla 9**

*El componente de jerarquía en la cultura organizacional.*

	N	%
Débil	4	9.5%
Regular	21	50.0%
Fuerte	17	40.5%

En cuanto a la segunda variable, la eficacia del laboratorio, en general según la perspectiva del personal, en la tabla 10, se reconoce como eficaz en un 57% y como regular en casi 43%, dejando ver que no se está alcanzando las expectativas de los propios colaboradores.

**Tabla 10**

*Nivel de eficacia en el laboratorio.*

	N	%
Regular	18	42.9%
Eficaz	24	57.1%

La dimensión de normatividad que incluye los instrumentos para saber si se cumple con la documentación y difusión de las herramientas administrativas y los programas de calidad, percibidos como eficaces en 40.5%, denota que estos requisitos que aseguran la idoneidad de procedimientos necesitarían mejorar; si bien es cierto se cumple con la elaboración de los documentos de gestión y el establecimiento de programas de control de calidad, quizá falte la interiorización de

la utilidad de los mismos y la operativización como apoyo para la optimización de las operaciones y procedimientos.

**Tabla 11**

*Cumplimiento de la normatividad.*

	N	%
Poco Eficaz	5	11.9%
Regular	20	47.6%
Eficaz	17	40.5%

En la evaluación de la dimensión oportunidad presentada en la tabla 12, que involucra entre otros aspectos, la entrega de resultados, la apreciación de cumplimiento es muy alta, dado que el servicio de laboratorio utiliza un software de gestión de resultados que permite interconectar los auto analizadores en un sistema que facilita la identificación y el procesamiento de las muestras, la revisión de resultados, validación, generación de reportes y almacenamiento de datos.

**Tabla 12**

*Cumplimiento de la dimensión oportunidad.*

	N	%
Regular	1	2.4%
Eficaz	41	97.6%

Finalmente, en la tabla 13, la apreciación de la dimensión calidad, muestra que no se percibe como ineficaz pero la percepción está dividida entre regular y eficaz a partes iguales (50% cada una), mostrando la necesidad de mejorar, identificada por los propios colaboradores, esto puede obedecer al reconocimiento objetivo de la carencia de un stock apropiado de reactivos para brindar los servicios ininterrumpidamente; esta falencia es uno de los inconvenientes más frecuentes y motivo de disconformidad de los usuarios y malestar de los colaboradores pero cuya causa y solución están más allá del manejo del servicio, por cuanto en el hospital como en todos los del sector público, dependen de otras áreas y en este

hospital en particular es un problema que se presenta constantemente en todos los años fiscales sin excepción, aunque con distinta intensidad.

**Tabla 13**

*Nivel de la dimensión calidad.*

	N	%
Regular	21	50.0%
Eficaz	21	50.0%

## **4.2 Estadística inferencial**

### **4.2.1 Prueba de normalidad**

Para elegir las pruebas de hipótesis adecuadas para los datos recolectados se procedió a realizar una prueba de normalidad que se muestra en la tabla 14; el total de encuestas aplicadas fue 42, por lo que se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para cada una de las variables y sus respectivas dimensiones; esta prueba de normalidad corresponde a un tamaño de muestra menor de 50 unidades de análisis.

Ho: Los datos tienen una distribución normal.

H1: Los datos no tienen una distribución normal.

Nivel de confianza: 95%.

Nivel de significancia (Alfa): 5% (0.05).

Regla de decisión:

Si el p-valor es mayor que alfa (0.05), entonces se acepta la hipótesis nula.

Si el p-valor es menor que alfa (0.05), entonces se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 14***Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura de Clan	0.959	42	0.131
Cultura Adhocrática	0.961	42	0.158
Cultura de Mercado	0.938	42	0.024
Cultura Jerárquica	0.964	42	0.205
Cultura Organizacional	0.960	42	0.152
Dimensión Normativa	0.964	42	0.199
Dimensión Oportunidad	0.950	42	0.066
Dimensión Calidad	0.979	42	0.635
Eficacia	0.979	42	0.636

Fuente: propia usando SPSS 29

El p-valor de todas las variables y dimensiones es  $> 0.05$ , excepto para la cultura de mercado; lo que significa que todas ellas tienen distribución normal a excepción de la cultura de mercado; por lo tanto, la prueba de hipótesis que se utilizó para conocer la correlación entre las dos variables fue la prueba de correlación de Pearson; mientras que la prueba de hipótesis para contrastar la diferencia observada en el nivel de la cultura organizacional fue la prueba de Kruskal-Wallis.

#### **4.2.2 Prueba de hipótesis de la diferencia observada en la cultura organizacional.**

Considerando que en los resultados de la prueba de normalidad de datos se encontró que la cultura de mercado no tenía distribución normal, se eligió como prueba de hipótesis no paramétrica, la prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes, a fin de determinar si es que existían diferencias entre el nivel de cada tipo de cultura; la hipótesis nula fue que el nivel es el mismo entre cada uno de los tipos de cultura, mientras que, la hipótesis alterna fue que existe diferencia entre el nivel de cada uno de los tipos de cultura.

En la tabla 15 se puede verificar que existe diferencia significativa entre la cultura de mercado y los otros tres tipos de cultura, así mismo, que no existe

diferencia significativa, con un 95% de confianza, entre los niveles de las culturas de clan, adhocrática y jerárquica; por lo tanto, no existe un tipo de cultura dominante en el laboratorio, pero si una codominancia de la cultura de clan, adhocrática y jerárquica con un nivel significativamente más bajo de cultura de mercado; en la Figura 3 se puede ver gráficamente esta diferencia.

**Tabla 15**

*Comparaciones por parejas de Tipo de cultura.*

Sample 1-Sample 2	Estadístico de prueba	Error estándar	Estadístico de prueba estándar	Sig.	Sig. ajust. <sup>a</sup>
Mercado-Adhocracia	31.655	10.590	2.989	.003	.017
Mercado-Jerarquía	39.821	10.590	3.760	<.001	.001
Mercado-Clan	42.000	10.590	3.966	<.001	.000
Adhocracia-Jerarquía	-8.167	10.590	-.771	.441	1.000
Adhocracia-Clan	-10.345	10.590	-.977	.329	1.000
Jerarquía-Clan	2.179	10.590	.206	.837	1.000

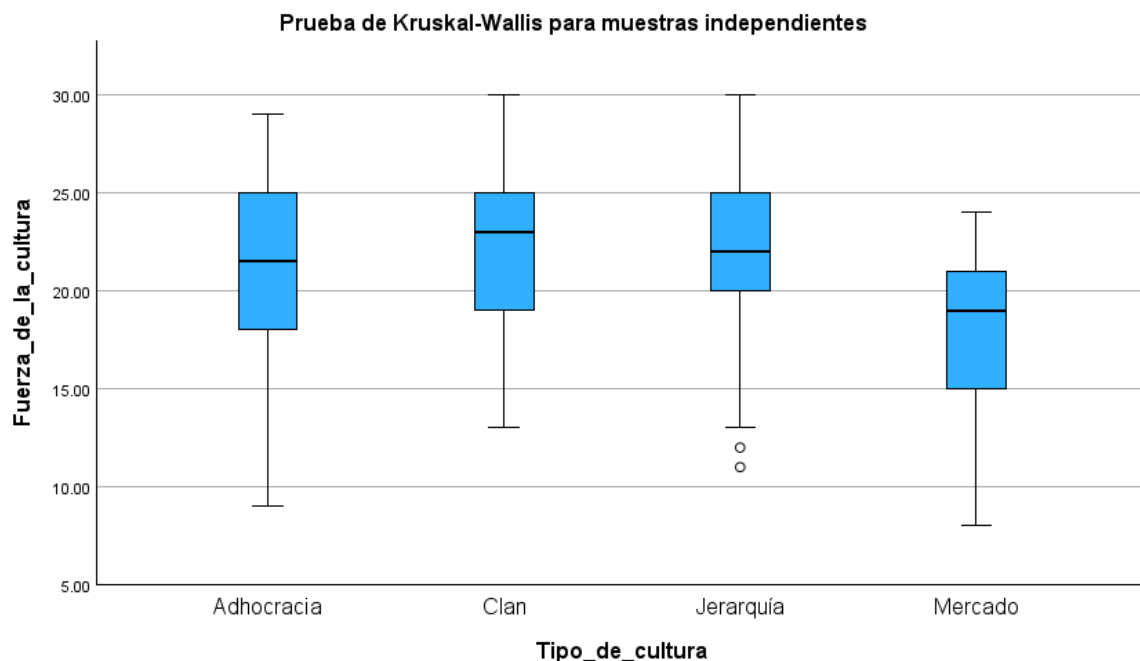
Cada fila prueba la hipótesis nula que las distribuciones de la Muestra 1 y la Muestra 2 son iguales.

Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significación es de .050.

a. Los valores de significación se han ajustado mediante la corrección Bonferroni para varias pruebas.

**Figura 3**

*Tipo de cultura predominante*



### 4.2.3 Correlación de variables

Para la correlación de variables se consideró las siguientes hipótesis:

H0: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023.

H1: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023.

Se realizó la prueba de correlación de Pearson para conocer el grado de asociación de la variable cultura organizacional y la eficacia en el personal del laboratorio, el p-valor encontrado fue de 0.000 indicando correlación a un nivel de 0.01 de significancia como se muestra en la tabla 16, sin embargo, la fuerza de la correlación que se evidenció fue de  $r: 0.628$  considerada como correlación positiva moderada (Hernández, Fernández y Baptista, 2016); lo que se puede apreciar también en la figura 4.

**Tabla 16**

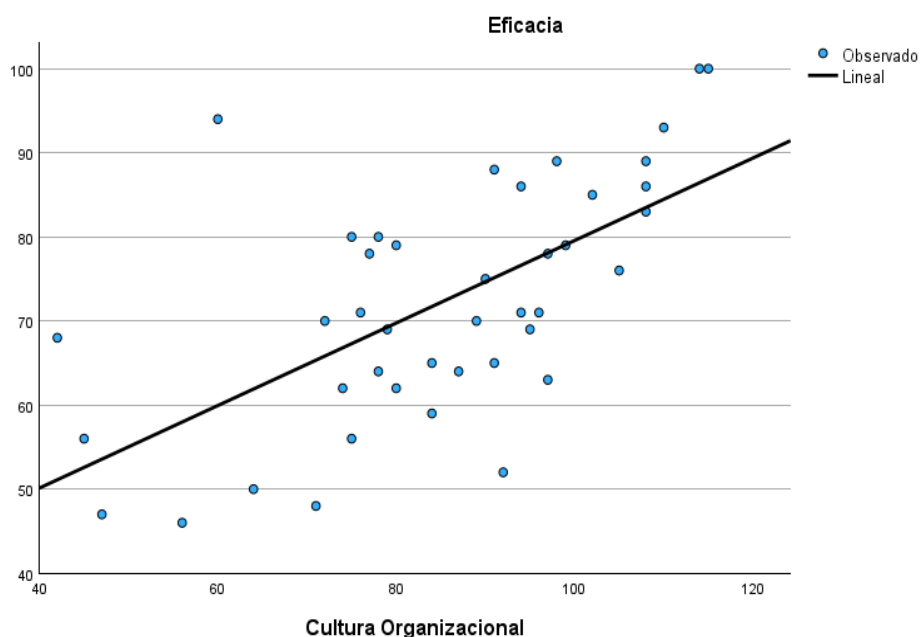
*Correlación de las variables*

		V1	V2
Variable 1 Cultura Organizacional	Correlación de	1	.628**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	42	42
Variable 2 Eficacia	Correlación de	.628**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	42	42

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

**Figura 4**

*Correlación de la cultura organizacional y la eficacia.*



Con este resultado del p-valor se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que enuncia que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023; sin embargo, al analizar la correlación de cada tipo de cultura organizacional con la eficacia, se encontró que solo la cultura de clan presentó correlación con la variable eficacia en un nivel de significancia de 0.01 (Tabla 17); mientras que las culturas adhocrática, de mercado y jerárquica presentaron un p-valor superior a alfa aceptándose en esos casos la hipótesis nula que dice que no existe correlación entre estos tipos de cultura y la eficacia del laboratorio, tablas 18, 19 y 20 respectivamente.

Por lo tanto, podemos afirmar que existe correlación positiva débil ( $r$  de Pearson: 0.396) entre la cultura de clan y la eficacia, y que esta correlación es muy significativa (p-valor menor de 0.01)



**Tabla 17***Correlación entre la cultura de clan y la eficacia.*

		Clan	Eficacia
Clan	Correlación de Pearson	1	.396**
	Sig. (bilateral)		0.009
	N	42	42
Eficacia	Correlación de Pearson	.396**	1
	Sig. (bilateral)	0.009	
	N	42	42

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

**Tabla 18***Correlación entre la cultura adhocrática y la eficacia.*

		Adhocracia	Eficacia
Adhocracia	Correlación de Pearson	1	0.259
	Sig. (bilateral)		0.097
	N	42	42
Eficacia	Correlación de Pearson	0.259	1
	Sig. (bilateral)	0.097	
	N	42	42

Para conocer la correlación entre el componente de mercado de la cultura organizacional y la eficacia, se utilizó el Coeficiente Rho de Spearman, debido a que en la prueba de normalidad se encontró que los datos de la cultura de mercado eran los únicos que no seguían una distribución normal, requiriendo por lo tanto el uso de esta prueba de hipótesis no paramétrica para su evaluación; en este caso el p-valor resultó muy alto (0.501) mayor que alfa (0.05) indicando que la débil correlación (Rho: 0.107) no era significativa.



## V. DISCUSIÓN

En el análisis descriptivo de la fuerza de la cultura organizacional del laboratorio, en el presente estudio se encontró que solo el 50% de los encuestados lo percibió como fuerte y el 43% como regular; este bajo porcentaje de encuestados con percepción de cultura organizacional fuerte estuvo más acentuado en los resultados de Pure (2018) que encontró solo un 12.5% de cultura organizacional Buena y hasta un 56% de nivel Regular; de igual manera los resultados de Córdova (2023) muestran la misma tendencia, puesto que el registró 44% de encuestados indicando buena cultura organizacional. Sin embargo a pesar de estas diferencias cuantitativas en la fuerza de la cultura organizacional en los tres casos, se puede identificar una oportunidad de mejora para fortalecer los aspectos que se identifican como bajos o regulares; por otro lado, Pozo (2023) sostiene que el personal administrativo percibe que en la organización existe una cultura organizacional predominantemente positiva que podría estar relacionado con un cierto entusiasmo propio del proceso de licenciamiento que venían atravesando, pese a esto, también identificó que el personal reclamó mayor consideración y mayores recompensas.

En cuanto a la fuerza de la cultura organizacional, los autores afirman que se trata de un aspecto muy relevante junto con la congruencia y el tipo de cultura organizacional, para predecir la eficacia de las organizaciones (Cameron y Quinn, 2011).

En relación a las dimensiones de cultura organizacional, su estudio permitió conocer cómo se expresaba la cultura organizacional a través de sus cuatro tipologías de acuerdo al modelo utilizado, y se logró comprobar que la cultura de clan es codominante junto con la cultura adhocrática y la jerárquica; y cuando se midió el nivel de la cultura de clan se observó que fue percibida como fuerte por el 52% de los encuestados; mientras que el tipo de cultura organizacional predominante en el trabajo de Bonkalo et al (2022) realizado en profesionales de la salud en Rusia, los autores describen su hallazgo como contradictorio debido a que el mayor porcentaje (28.5%) fue percibido como cultura organizacional no definida, mientras que el menor porcentaje (11%) fue caracterizado como cultura organizacional orientada al individuo, homólogo a la cultura de clan; estos

resultados discrepan de los encontrados en el laboratorio del presente trabajo; esta diferencia podría atribuirse precisamente a los diferentes contextos socioculturales que se están contrastando; de un lado el aparente énfasis competitivo de la carrera médica señalada por los autores rusos y de otro lado la tipología de la cultura de clan que pone énfasis en la familiaridad y colaboración de sus miembros más que en la competencia entre ellos; la cultura de clan se ajusta más a la cultura que caracteriza a la comunidad latinoamericana.

Del mismo modo, los hallazgos descritos y discutidos en el párrafo anterior, respecto a la presencia de cultura de clan en el presente trabajo, tiene similitud con lo reportado por Cantermi (2022) en su estudio de la cultura organizacional y su relación con el liderazgo en Brasil, en un rubro comercial donde esperaba encontrar un predominio de cultura de mercado, aplicando el mismo Modelo de Valores en Competencia que se empleó en el presente trabajo, encontrando predominio de la cultura de clan, con lo cual concluyó que este tipo de cultura favorece el espacio de negociación entre empleados y gerentes, lo que se puede tomar como un aspecto favorable en la organización.

Otro aspecto importante que es que se ha encontrado en la cultura adhocrática del laboratorio que se percibe como fuerte solo en un 33% en contraste con un 57% que la percibe como regular, esto es un reflejo de la falta de innovación y resistencia al cambio que tienen las instituciones públicas y que también fue señalado en el informe de contraloría que se refiere al incumplimiento en la implementación del “Plan cero colas” en consultorios externos hasta en un 72% de los establecimientos de MINSA utilizando recursos y ayudas de tecnología de la información en la atención de pacientes y otorgamiento de citas

A este respecto, los autores consideran que, dependiendo de los objetivos de la organización y la herencia aportada por sus fundadores, existen diferentes perfiles de cultura organizacional con predominio de un tipo o de otro y que esto es lo que le imprime características propias y mayor o menor ventaja competitiva (Cameron y Quinn, 2001) (Domínguez et al, 2009).

Al respecto de la eficacia en el laboratorio, en la dimensión oportunidad se encontró una alta percepción de eficacia (97%) presumiblemente por la utilización del software de gestión que permite la emisión, almacenamiento y recuperación de la información de forma automatizada, alineada a la tecnología informática actual; de manera similar, (Quimis, 2021) también incide en la mejora de la oportunidad a través de la aplicación de la metodología 5S que básicamente se apoya en el cambio de conducta del personal mediante la capacitación, sensibilización y planificación logrando mejoras objetivas en la velocidad de respuesta del laboratorio.

En cuanto a la normatividad, se encontró que solo el 40.5% percibía como eficaz esta dimensión evidenciando una debilidad en la interiorización de los requisitos formales de organización para la calidad; lo que concuerda con los hallazgos de Espinoza que encuentra menos del 50% de su muestra con conocimientos altos de la norma NTP ISO 15189 (Espinoza, 2021).

En cuanto a la dimensión calidad, se demostró que la percepción de solo un 50% de los encuestados consideraba eficaz el trabajo del laboratorio en el presente estudio, aun cuando el otro 50% la percibió como regular, queda claro que no se alcanza el nivel deseado de eficacia en cuanto al cumplimiento de todas las prestaciones que ofrece el laboratorio por carencia sea por déficit de personal o de insumos, aspectos que son casi una constante en los hospitales públicos por falta de abastecimiento, ya sea por déficit presupuestal o por gestión ineficaz del recurso humano y de insumos; es importante señalar que estas falencias escapan de las competencias del laboratorio pero lo afectan gravemente y crean una suerte de frustración entre el personal que tiene que dar la cara al usuario y recibir sus demandas. Estos hallazgos concuerdan con el informe de la Contraloría General de la República (2018), donde se señala incumplimiento en los servicios de patología clínica (laboratorio) por falta de recursos humanos hasta en un 37% de los establecimientos visitados y no realización de pruebas básicas de laboratorio hasta en un 42% de los servicios inspeccionados.

Desde el punto de vista teórico, Fuentes resalta la importancia del conocimiento y la implementación de las normas ISO para garantizar la eficacia de

los procedimientos de laboratorio debido a que su alcance involucra el cumplimiento de diversas herramientas de gestión de recursos humanos y materiales, organización del trabajo y las responsabilidades, seguimiento y control de todos los procesos, gestión y evaluación de indicadores de proceso y resultados, entre otros (Fuentes, 2016); igualmente los diversos autores concuerdan en la necesidad de enfocarse en los procesos pre y post analíticos que engloban un aproximado del 70% de las faltas de conformidad reportadas en los laboratorios (Harmening, 2020) (Abol, 2022).

En cuanto a la correlación de las variables, en el laboratorio se encontró que la correlación entre la cultura organizacional y la eficacia fue significativa, positiva y directa aun cuando el grado de correlación fue mediano ( $r: 0.628$ ); estos resultados fueron consistentes con lo descrito por Indiyati (2021), quien realizó un estudio en 300 empleados de una empresa farmacéutica en Indonesia, sus resultados concluyeron que tanto las competencias de los recursos humanos como la cultura organizacional tuvieron correlación directa e indirecta con el desempeño de la empresa y que el efecto combinado de ambas variables alcanza hasta el 61% del desempeño de la empresa, siendo estos por lo tanto los factores de mayor importancia; aun cuando no se debe olvidar que la fuerza de la cultura organizacional no es la misma en todas las organizaciones y que además como señala Indiyati, existen otros factores que afectan la performance de la empresa que también tienen distinto nivel de presencia en cada organización; lo que sí queda claro es que la cultura organizacional debe ser definida y fortalecida por la alta dirección para lograr mayores niveles de desempeño.

De la misma manera, la correlación que se encontró en el laboratorio, concuerda con Hurtado (2021) que encontró alta correlación entre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados en su muestra en estudio, sin embargo también se demostró que la cultura organizacional por sí sola no tenía un efecto tan grande como el obtenido por la intermediación de la aplicación de la marca del empleador, de esta manera se confirma que existen otros factores importantes para el mejor desempeño de las organizaciones además de la cultura organizacional.

Adicionalmente, en el presente trabajo se encontró correlación positiva media ( $r: 0.628$ ) entre la cultura organizacional y la eficacia en forma global pero cuando se analizó la correlación de cada tipo de cultura con la eficacia, al igual que los hallazgos de Cantermi, solo la cultura de clan tuvo correlación positiva débil ( $r: 0.396$ ) con la eficacia mientras que los demás tipos de cultura no tuvieron correlación significativa (Cantermi, 2022); esto refuerza la idea de que la cultura de clan podría tener mayor arraigo y asociación con el desempeño organizacional en las sociedades latinoamericanas que los otros tipos de cultura que también son necesarios para lograr el equilibrio adecuado de una organización.

De acuerdo a los estudios que sustentan la obra de Vesga, la relación que existe entre la cultura organizacional y la productividad de las empresas modernas ha servido para distinguir y pronosticar su éxito en el mercado con ejemplos representativos de corporaciones transnacionales; y que por lo tanto justifican el fortalecimiento, orientación y cambio de la cultura organizacional con énfasis en el tipo que mejor se ajuste con los objetivos organizacionales (Vesga, 2020).

## VI. CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Se determinó que la cultura organizacional como un todo tiene correlación directa y positiva con la eficacia, pero el grado de asociación fue mediano ( $r: 0.628$ ). Es probable que existan otros factores diferentes dentro de la gestión del laboratorio, como la provisión de suministros, que también tengan impacto en la eficacia. Aun así, dada la existencia de la correlación entre la cultura organizacional y la eficacia se espera que el fortalecimiento de la primera estaría asociado también a una mejora en la eficacia.
- SEGUNDA:** Se comprobó que la cultura de clan es reconocida como fuerte en el laboratorio por más de la mitad de los encuestados (52%) y tiene correlación débil, directa y positiva con la eficacia ( $r: 0.396$ ) y es similar a la percepción obtenida en otros estudios latinoamericanos constituyéndose en una característica regional.
- TERCERA:** Se comprobó que la cultura adhocrática es considerada como fuerte por solo el 33% de los colaboradores y no tiene correlación significativa con la eficacia en el laboratorio ( $p > 0.05$ ), probablemente porque la innovación no se considera tan importante en una institución tan tradicional y apegada al status quo, que no se relaciona con el nivel regular de eficacia percibido por el personal.
- CUARTA:** Se comprobó que la cultura de mercado es significativamente más débil que los otros tipos de cultura en el laboratorio; ya que solo el 9.5% de los encuestados la consideraron fuerte, probablemente debido a que se trata de una institución pública con usuarios aportantes obligatorios y cofinanciada por el estado, y quizá, este resultado comparado con el regular nivel de la eficacia, sean la causa de la ausencia de correlación en el análisis inferencial. De tal manera que este elemento podría ser el componente más urgente a fortalecer para aumentar la competitividad del laboratorio.



**QUINTA:** Se comprobó que, aun cuando la cultura jerárquica fue reconocida como fuerte por un 40% de los encuestados, como la segunda fuerza después de la cultura de clan, en el análisis estadístico, su puntuación no llegó a ser suficiente para que exista correlación con la eficacia ( $p > 0.05$ ).

## VII. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Para lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional, se recomienda definir más claramente los valores y demás elementos que favorecen los objetivos de la organización y consecuentemente se orienten a mejorar la eficacia de los procesos, así como desarrollar los mecanismos necesarios para difundir e inducir adecuadamente su incorporación y socialización en la totalidad de los empleados, en otras palabras, fortalecer la marca. Adicionalmente, resolver el problema logístico de la adquisición oportuna y suficiente de insumos y personal, que resultan en un factor negativo en la consecución de la eficacia y por lo tanto en una variable interferente para el estudio, más aún, en un gran escollo para el alcance de los objetivos de la organización.

**SEGUNDA:** Mantener las características propias de la cultura de clan que son positivas para los objetivos de la organización evitando la desnaturalización de sus valores hacia prácticas nocivas como el encubrimiento o la complicidad, promoviendo más bien el respeto, la solidaridad y el trabajo en equipo con mecanismos de escucha, reconocimiento y promoción de buenas iniciativas.

**TERCERA:** Resulta muy importante fortalecer la innovación como un factor indispensable para el desarrollo y la competitividad, entendiéndose como innovación, no solo el ámbito de las tecnologías de la información e inteligencia artificial, sino también cualquier enfoque que nos permita pensar de manera creativa en la búsqueda de soluciones prácticas a problemas cotidianos; esto no solo mejora los procesos, además es un elemento motivador importante.

**CUARTA:** Promover la incorporación de los valores de la cultura de mercado en la organización para aumentar la competitividad del laboratorio; teniendo en cuenta que la economía de mercado propia del país hace que sea imprescindible para las organizaciones públicas y privadas competir en el entorno utilizando los distintos mecanismos de

interacción con la competencia y con los usuarios para sobrevivir y crecer.

**QUINTA:** Los aspectos jerárquicos del laboratorio permiten mantener un orden y disciplina necesarios para el buen funcionamiento, aun cuando un exceso puede reprimir las iniciativas y frenar el desarrollo, por lo tanto, se recomienda mantener sus estructuras de manera equilibrada con los demás tipos de cultura para fortalecer la cultura organizacional del laboratorio como un todo dada su importancia reconocida como un propulsor de la performance de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Abol Correa, J. (2022). Garantía de la calidad en el laboratorio clínico (4ta ed.).  
<https://pncq.org.br/wp-content/uploads/2022/10/PNCQ-Garantia-da-Qualidade-Espanhol-2022-Web.pdf>
- Bernardes A., Gabriel C., Cummings G., Zanetti A., Leoneti A., Caldana G, et al. (2020). Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities. *Rev Bras Enferm.*, 73(5): e20190732. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>
- Bernardi, C., Menezes, L., Álvarez, J. y Delgadillo, S. (2018). La percepción de la cultura organizacional en América Latina. Spencer Stuart.  
[https://www.spencerstuart.com/-/media/2018/april/the\\_perception\\_organizational\\_culture\\_latin\\_america\\_spanish.pdf](https://www.spencerstuart.com/-/media/2018/april/the_perception_organizational_culture_latin_america_spanish.pdf)
- Bonkalo, T., Volodarskaya, E., Malyshev, A., Maskayeva, T., Romanova, A., & Zhevak, R. (2022). Organizational culture as a factor of career orientations of representatives of future specialists. *Conrado*, 18(87), 258-262. Epub 02 de agosto de 2022. Recuperado en 23 de septiembre de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000400258&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400258&lng=es&tlng=en).
- Calvo Rojas, J., Pelegrín Mesa, A., y Gil Basulto, M. S. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118. <https://acortar.link/ztsAJV>
- Cameron, K.; Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3a. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cancino, V. y Yáñez, C. (2021). Cultura organizacional en centros de salud de la región del Maule, Chile: evaluación psicométrica de la escala de Denison. *Interciencia*, 46(7-8), 317–323.
- Cantermi, B., & Lizote, S. (2022). Leadership and organizational culture in small companies. *Revista De Administração Da UFSM*, 15(4), 634–656.  
<https://doi.org/10.5902/1983465970384>

- Cardoso Guayazán, S., Delgado López, Y., & Monsalve Aldana, D. (2018). La Oportunidad y la Garantía de la Calidad Caso Salud Vida EPS. Universidad Cooperativa de Colombia.  
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/80649be5-0582-4524-b1b5-9df72a41003d/content>
- Carrasco, S. (2019). Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación (19.a ed.). Editorial San Marcos.
- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S. P., Aguirre Casco, C., & Tipán Tapia, L. A. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131.
- Cieciora, M., Pietrzak, P., Dębski, M., Kandefer, K., & Bołkunow, W. (2021). Differences in the Perception of Organizational Culture in Non-Public Universities in Poland by Academic and Administrative Staff – A Study Based on Cameron and Quinn's Model. *Foundations of Management*, 13, 131-144. 10.2478/fman-2021-0010
- Contraloría General de la República. (2018). Operativo de control "Por una salud de calidad".  
[http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/operativos/OPERATIVO\\_POR\\_UNA\\_SALUD\\_DE\\_CALIDAD.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/operativos/OPERATIVO_POR_UNA_SALUD_DE_CALIDAD.pdf).
- Córdova Barrios, E. del R. (2023). Cultura organizacional y la rotación de personal en una empresa de reclutamiento y adquisición de talento de Lima, 2022. Universidad César Vallejo.
- Dargahi H. (2021). Organizational behavior management in clinical laboratory: A literature review. *J Edu Health Promot*; 10:210.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.  
<https://doi.org/10.2307/258997>

- Díaz, P. (2019). "The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?". *El profesional de la información*, 28 (5), e280506. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.06>
- Domínguez Silva, Inés, Rodríguez Domínguez, Bárbara Bibiana, & Navarro Domínguez, José Alberto. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6) Recuperado en 15 de septiembre de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242009000600012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012&lng=es&tlng=es).
- Soloaga, P. D. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Prisma social*, 29, 80–97.
- Donabedian, A. (2005). Evaluating the Quality of Medical Care. *The Milbank Quarterly*, 83(4), 691-729. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690293/>
- Eraso, B., Chávez, M., Cabrera, D., Fernández, J., Mendoza, J., Armijos, L. y Fernández, A. (2017). ¿Cómo medir la eficacia de la gestión en instituciones de salud? *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. 36(3).
- Espinoza, J. (2021). Conocimiento de NTP ISO 15189 y Relación con la Implementación de Estándares del Laboratorio Clínico por Tecnólogos Médicos, Lima 2021. Universidad César Vallejo.
- Fuentes Arderiu, X. (2016). Standardisation in clinical laboratory sciences. 9(3), 131-143. <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-del-laboratorio-clinico-282-articulo-la-normalizacion-ciencias-laboratorio-clinico-S1888400816300277>.
- Gómez Martínez, V., Forero Betancourt, L., & Arrieta Miranda, H. (2018). Oportunidad de respuesta del servicio de laboratorio de los paraclínicos de uso más frecuente en una unidad de cuidados intensivos neonatales de Barranquilla. Repositorio Universidad Simón Bolívar. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2398>
- Harmening, D. (2020). *Laboratory Management: Principles and Processes*. 4th ed. D.H. Publishing & Consulting Inc.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). Metodología de la investigación (6.a ed.). Mc Graw -Hill-Interamericana.  
<https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5.
- Hidalgo Montesinos María Dolores. (2022). Psicometría Aplicada Usando SPSS y AMOS. Information Age Publishing.
- Hurtado, A., Dante De la Gala, B., Ccorisapra, F. y Quispe, A. (2021). Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377. Epub 02 de agosto de 2021. Recuperado en 25 de septiembre de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000400369&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400369&lng=es&tlng=es).
- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 1-10.  
<https://doi.org/10.54783/ijsoc.v3i1.251>
- Jiménez, S. O. (2022). Organizational culture in the XXI century: a bibliometric study of WOS. *Interciencia*, 47(3), 92-99.
- Juarez Montalvan, E. (2023). Relación entre gestión de riesgos en salud y control de calidad del laboratorio clínico de un hospital de Lambayeque. Universidad César Vallejo.
- Martínez, C., Arellano, A., & Lagarda, E. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias administrativas*, (19), 6.  
<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46) <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-cultura-organizacional-elementos-generales/docview/2285240520/se-2>

- Mendez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mingaleva Z, Shironina E, Lobova E, Olenev V, Plyusnina L, Oborina A. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability.*; 14(10):6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- MINSA. (2007). Norma técnica de salud para la acreditación de establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo. V02.
- MINSA. (2008). Norma técnica de salud de la unidad productora de servicios de patología clínica. V01.
- MINSA. (2011). Documento técnico: Metodología para la medición del clima organizacional. V02.
- Mohanad, A. K., & Hayder, A. M. (2019). Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Human Resource Development and Organizational Effectiveness. *Organizacija*, 52(3), 187-203. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0012>
- Moscoso, M. G., Villarreal-Zegarra, D., Castillo, R., Bellido-Boza, L., & Mezones-Holguin, E. (2019). Validity and reliability of the satisfaction scale for outpatient care users in Peru. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 167–77. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4621>.
- Muñoz Huby, L., Miranda-Soberón, U., & García-Wong, M. (2019). Nivel de calidad en los laboratorios clínicos hospitalarios de Ica, Perú. *Revista Médica Panacea*, 5(1), 11-14. <https://doi.org/10.35563/rmp.v5i1.70>
- Naciones Unidas. (2019). Declaración política de la reunión de alto nivel sobre la cobertura sanitaria universal. Asamblea general. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N19/311/88/PDF/N1931188.pdf?OpenElement>
- Ñaupas, H., Valdivia, M. Palacios, J. y Romero H. (2018). Metodología de la investigación. (5a Ed). México: Ediciones U. <https://edicionesdelau.com>
- Pedraja-Rejas, L.M., Marchioni-Choque, I.A., Espinoza-Marchant, C.J., Muñoz-Fritis, C.P. (2020). Leadership and organizational culture as influencing



- factors in the quality of higher education: conceptual análisis. *Formación Universitaria*, 13 (5), pp. 3-14.
- Pozo, R., Vargas, K., Fernández, I., Atúncar, S. y Campos, M. “Cultura organizacional en una universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022”. (2023). *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 11(2) pp. 29-35. doi: 10.15649/2346030X.3134
- Pure, C. (2018). *Cultura Organizacional Y Motivación Del Instituto Paititi, Challabamba Provincia De Paucartambo. - Cusco 2018. Universidad Cesar Vallejo.*
- Quimis, R. (2021). *Influencia el sistema metodológico 5S en el tiempo de emisión de resultados de laboratorios clínicos de Guayaquil 2021. Universidad César Vallejo.*
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). *Calcular la fiabilitat d'un qüestionari o escala mitjançant l'SPSS: el coeficient alfa de Cronbach. REIRE Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Romero Lulichac, A. (2022). *Indicadores de calidad en fase pre analítica del laboratorio clínico y satisfacción desde percepción del usuario de un establecimiento I-2, 2022. Universidad César Vallejo.*
- Rosas, F., Espinosa, O., Rubio Díaz, Myrian P., Jaramillo Villagómez, Jorge E. (2020). *Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. Revista Economía y Política*, (32), 11-41. Epub 08 de julio de 2020. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>
- San Miguel Hernández, A., De la Fuente Alonso, P., Garrote Agradados, J. A., Lobo Valentin, R., Lurueña, M. L., & Eiros Bouza, J. M. (2018). *Minimización de errores preanalíticos y su repercusión en el control del laboratorio clínico. Revista del Laboratorio Clínico*, 51-58.
- Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central.* <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=476658>

- Simpson, D., Hamilton, S., McSherry, R., & McIntosh, R. (2019). Measuring and Assessing Healthcare Organizational Culture in the England's National Health Service: A Snapshot of Current Tools and Tool Use. *Healthcare*, 7(4), 127. <https://doi.org/10.3390/healthcare7040127>
- Ulloa Erazo, N. G. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas*, 10(2), 150–173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Velaochaga, J., & Rake, D. (2019). la cultura organizacional en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>
- Vesga Rodríguez, J., García Rubiano, M., Quiroz González, E., Castaño González, E., Andrade Jaramillo, V., Gómez Vélez, M., Aguilar Bustamante, M., Ángel Jaramillo, J., & VV. AA. (2020). Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Universidad Católica de Colombia. <https://www.digitaliapublishing.com/a/102362>
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL	Es el conjunto de creencias y valores compartidos por la comunidad de empleados en cada una de las organizaciones.	Cameron y Quinn (2011) establecen seis dimensiones para entender y clasificar los cuatro tipos principales de cultura organizacional en su modelo de valores en competencia.	Características dominantes	Cultura de clan. Adhocracia. orientación al mercado. Jerárquica.	Escala Ordinal de Likert.
			Liderazgo organizacional	Mentoría. Emprendimiento. Orientación a resultados. Orientación a la organización.	
			Gestión del recurso humano	Participación. Flexibilidad. Competitividad. Estabilidad.	
			Factor cohesionante de la organización	Compromiso. Innovación. Énfasis en el logro. Énfasis en reglas formales.	
			Énfasis estratégico	Desarrollo humano. Desarrollo de nuevos productos y servicios Participación en el mercado. Cumplimiento y control de tareas.	
			Criterios de éxito	Desarrollo de involucrados.  Posición innovadora.  Posición en el mercado.  Eficiencia.	
			Normatividad	Documentación. Control de calidad.	
EFICACIA	La eficacia se refiere a la capacidad de lograr un resultado deseado o alcanzar un objetivo de manera exitosa y con los recursos disponibles.	La NTS de acreditación de establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo establece en su listado de estándares de acreditación, tres estándares (niveles de desempeño) para los servicios de apoyo y once criterios de evaluación, que se tomaron de base para las dimensiones e indicadores de la variable respectivamente.	Oportunidad	Entregables. Disponibilidad.	Escala Ordinal de Likert.
			Calidad	Monitoreo. Calibración y control. Demanda no atendida. Atención de pacientes. Gestión de reclamos.	

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### “CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL”.

**INSTRUCCIONES:** Estimado/a participante, el propósito de esta encuesta es conocer su opinión en relación a la cultura organizacional que se comparte en el laboratorio. Por este motivo, le invitamos amablemente a responder de manera sincera, agradeciéndole anticipadamente por su valiosa colaboración. Por favor, seleccione su respuesta marcando con una "X" en la opción de su elección, no hay respuestas correctas ni incorrectas; la información es totalmente anónima.

**Datos personales:**

Función: Asistencial ( ) Administrativa ( ).      Sexo: Femenino ( )      Masculino ( ).

**Cuestionario:** Para cada afirmación, marca con una "X" la opción que represente el grado en que estés de acuerdo

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Características dominantes	En Total desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	En total acuerdo (5)
El laboratorio es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.					
El laboratorio es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a tomar riesgos.					
El laboratorio está muy orientado a la obtención de logros. La mayor preocupación es hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.					
El laboratorio es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.					
<b>Liderazgo organizacional</b>					
El liderazgo en el laboratorio es generalmente considerado como un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.					
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.					
El liderazgo en la organización generalmente se considera que ejemplifica una actitud sensata, agresiva y con enfoque orientado a logros.					
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de coordinación, organización, o una eficiencia sin problemas.					
<b>Gestión del recurso humano</b>					
El estilo de gestión en el laboratorio es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
El estilo de gestión en el laboratorio es caracterizado por promover la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y originalidad.					
El estilo de gestión en el laboratorio es caracterizado por una fuerte competitividad, altas exigencias y logros.					
El estilo de gestión en el laboratorio se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones y niveles.					

Factor de unión del laboratorio	En Total desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	En total acuerdo (5)
El factor que mantiene unido al laboratorio es la lealtad y confianza mutua. El compromiso con el laboratorio es alto.					
El factor que mantiene unido al laboratorio es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.					
El factor que mantiene unido al laboratorio es el énfasis en el logro y la consecución de objetivos.					
El factor que mantiene unido al laboratorio son las reglas y políticas formales. Mantener una organización que funcione sin problemas es importante.					
<b>Énfasis estratégico</b>					
El laboratorio hace las cosas enfocadas en el desarrollo humano. Persisten un alto nivel de confianza, apertura y participación.					
El laboratorio pone énfasis en adquirir nuevos recursos y creación de nuevos desafíos. Se valoran probar nuevas cosas y la proyección hacia oportunidades.					
El laboratorio enfatiza acciones competitivas y logros. Alcanzar objetivos exigentes y ganar en el mercado son dominantes.					
El laboratorio enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones fluidas son importantes.					
<b>Criterios de éxito.</b>					
El laboratorio define el éxito sobre la base del desarrollo de su recurso humano, bienestar del equipo, compromiso de los empleados y preocupación por las personas.					
El laboratorio define su éxito sobre la base de ofrecer los productos más exclusivos o más nuevos. Valora la posición de líder innovador en su especialidad					
El laboratorio define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.					
El laboratorio define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación fluida, y la producción a bajo costo son fundamentales.					

Gracias por su colaboración.

## “CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EFICACIA”.

### INSTRUCCIONES:

Estimado/a participante, el propósito de esta encuesta es conocer su opinión en relación a la eficacia en el cumplimiento del trabajo en el laboratorio. Por este motivo, se le invita amablemente a responder de manera sincera, agradeciéndole anticipadamente por su valiosa colaboración. Por favor, seleccione su respuesta marcando con una "X" en la opción de su elección, no hay respuestas correctas ni incorrectas; la información es totalmente anónima.

### Datos personales:

Función: Asistencial ( ) Administrativa ( ).      Sexo: Femenino ( )      Masculino ( ).

**Cuestionario:** Para cada afirmación, marca con una "X" la opción que represente el grado en que estés de acuerdo

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) Algunas veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

NORMATIVIDAD	Nunca (1)	Casi nunca (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
El laboratorio tiene y difunde entre sus colaboradores los documentos de gestión.					
El laboratorio tiene guías de procedimientos administrativos y operativos y los difunden entre todo el personal.					
El laboratorio tiene y aplica un programa de control de calidad interno					
El laboratorio tiene y aplica un programa de control de calidad externo.					
OPORTUNIDAD					
El laboratorio entrega oportunamente los resultados de pacientes hospitalizados					
El laboratorio entrega oportunamente los resultados de pacientes ambulatorios.					
El tiempo de respuesta del laboratorio en emergencias es adecuado					
El laboratorio registra su información adecuadamente y esta se encuentra disponible en cualquier momento.					
El sistema de información del laboratorio permite conocer el tiempo entre la recepción de la muestra y la emisión del resultado.					
CALIDAD					
El laboratorio desarrolla y utiliza indicadores de gestión y productividad.					
El laboratorio desarrolla y utiliza indicadores de calidad.					

	Nunca (1)	Casi nunca (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Las unidades analíticas cumplen con las calibraciones de equipos con la frecuencia y oportunidad adecuada.					
Los equipos utilizados cumplen con los procedimientos de control programados y en los casos pertinentes.					
El laboratorio lleva un registro de los exámenes no atendidos.					
El laboratorio lleva un registro de periodos de falta de atención por carencia de insumos.					
El laboratorio implementa nuevos exámenes en función a la demanda y de acuerdo al análisis de rentabilidad.					
El personal técnico es capacitado regularmente en temas de atención al usuario.					
El responsable de la toma de muestra supervisa y toma medidas correctivas regularmente.					
El laboratorio tiene buzón de sugerencias, registra y atiende las sugerencias.					
El laboratorio atiende y resuelve quejas y reclamos, llevando un registro de incidencias.					

Gracias por su colaboración.



## **ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **Consentimiento Informado (\*)**

#### **Título de la investigación:**

Cultura organizacional y eficacia en el personal de un laboratorio clínico de Lima en 2023.

**Investigador:** Florez Cconchoy, Pedro Miguel.

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Cultura organizacional y eficacia en el personal de un laboratorio clínico de Lima en 2023”, cuyo objetivo es conocer el grado de asociación que existe entre las principales características organizacionales y su influencia en la eficacia alcanzada por una organización, desde la perspectiva de los colaboradores del laboratorio clínico del HMC.

Esta investigación es desarrollada por estudiantes de posgrado del programa Gestión de los servicios de la salud, de la Universidad César Vallejo del campus Lima Norte, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la Dirección General del Hospital Militar Central.

El presente estudio tiene la intención de caracterizar la cultura organizacional del laboratorio utilizando un modelo que mide los elementos que posteriormente definen el clima organizacional y que constituyen los valores y creencias compartidas que dan lugar a los comportamientos colectivos. Teniendo en consideración que su conocimiento es una herramienta actual muy valorada en la gestión de organizaciones exitosas, su caracterización y vinculación con el grado de eficacia alcanzado, podría contribuir a fortalecer los aspectos débiles de la misma y apoyar el desarrollo de la organización para la satisfacción de sus usuarios.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Cultura organizacional y eficacia en el personal de un laboratorio clínico de Lima en 2023”.
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos y se realizará en el ambiente del laboratorio de HMC. Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria:**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Si posteriormente a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo:**

No existe ningún riesgo o daño al participar en la investigación.

**Beneficios:**

Los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a su salud individual, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad:**

Los datos recolectados serán anónimos y no habrá ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador: Florez Cconchoy, Pedro Miguel, email: [miguelflorezmt@gmail.com](mailto:miguelflorezmt@gmail.com) y Docente asesora: Dra. Mercado Marrufo, Celia Emperatriz, email: [cmercadom@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cmercadom@ucvvirtual.edu.pe)

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

Apellidos y Nombres del Investigador:  
Florez Cconchoy, Pedro Miguel.



## ANEXO 4: JUICIO DE EXPERTOS

### Anexo 2A: Cuestionario de la cultura organizacional

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Hortencia Liliana Laguna Ace		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	( )
Área de formación académica:	Clínica (X)	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( )
Áreas de experiencia profesional:	Gestión de la Calidad		
Institución donde labora:	Hospital Militar Central		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)			

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	"Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional"
Autor:	Basado en el Organizational Culture Assesment Instrument de Cameron y Quinn 2011 (OCAI)
Procedencia:	Estados Unidos de América
Administración:	Auto cuestionario administrado presencialmente.
Tiempo de aplicación:	15 minutos.
Ámbito de aplicación:	Servicio de laboratorio clínico hospitalario.
Significación:	El cuestionario está compuesto de seis dimensiones con cuatro indicadores cada uno, el ítem correspondiente a cada indicador explora el peso que tiene cada tipo de cultura en la composición de la dimensión, para construir un perfil característico de cada organización.

#### 4. Soporte teórico

Juan T. DNI: 08156486

## Anexo 2B: Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Hortencia Liliانا Laguna Arce		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	( )
Área de formación académica:	Clínica (X)	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( )
Áreas de experiencia profesional:	Gestión de la Calidad		
Institución donde labora:	Hospital Militar Central		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)			

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	"Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio".
Autor:	Basado en el Listado de estándares de evaluación para la acreditación de MINSA 2007.
Procedencia:	MINSA Perú.
Administración:	Auto cuestionario administrado presencialmente.
Tiempo de aplicación:	10 minutos.
Ámbito de aplicación:	Servicio de laboratorio clínico hospitalario.
Significación:	La escala de medición de eficacia está compuesta por 3 dimensiones con 2, 2 y 5 indicadores respectivamente, que en total constituyen 20 ítems para medir el cumplimiento de las principales características que determinan el funcionamiento óptimo del servicio de laboratorio.

Juzgado  
DNI:  
08156486



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	MIRIAM ELIZABETH CONNEJO GARCIA		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	( )
Área de formación académica:	Clínica (X)	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( )
Áreas de experiencia profesional:	JEFE DE SERVICIO		
Institución donde labora:	CHI LAURA RODRIGUEZ - MINSU		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	Más de 5 años	( X )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)			

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	"Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional"
Autor:	Pedro Miguel Florez Cconchoy
Procedencia:	Universidad Cesar Vallejo
Administración:	Autocuestionario usando medio digital.
Tiempo de aplicación:	15 minutos.
Ámbito de aplicación:	Servicio de laboratorio clínico hospitalario.
Significación:	El cuestionario está compuesto de seis dimensiones con cuatro indicadores cada uno, el ítem correspondiente a cada indicador explora el peso que tiene cada tipo de cultura en la composición de la dimensión, para construir un perfil característico de cada organización.

### 4. Soporte teórico

El presente instrumento ha sido desarrollado a partir de la traducción y adaptación de la escala de medición, del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI por su sigla en inglés) de Cameron y Quinn (2011) de acuerdo a su Modelo de Valores en Competencia, que propone cuatro tipos básicos de cultura organizacional, fundamentado en las principales teorías administrativas y en una serie amplia de observaciones



DIRECCIÓN DE SALUD LIMA NORTE  
C.MI LAURA RODRIGUEZ DULANTO

Miriam E. Connejo Garcia  
LIC. EN ENFERMERIA  
C.E.P. 33820

MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DE LOS SERVICIOS DE SALUD  
DNI 10380414



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	MIRIAM ELIZABETH CORNEJO GARCIA		
Grado profesional:	Maestría ( X )	Doctor	( )
Área de formación académica:	Clínica ( X )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( )
Áreas de experiencia profesional:	JEFE DE SERVICIO		
Institución donde labora:	CMI LAURA RODRIGUEZ DULANTO - MINSA		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)			

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	"Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio".
Autor:	Pedro Miguel Florez Cconchoy
Procedencia:	Universidad Cesar Vallejo
Administración:	Autocuestionario usando medio digital.
Tiempo de aplicación:	10 minutos.
Ámbito de aplicación:	Servicio de laboratorio clínico hospitalario.
Significación:	La escala de medición de eficacia está compuesta por 3 dimensiones con 2, 2 y 5 indicadores respectivamente, que en total constituyen 20 ítems para medir el cumplimiento de las principales características que determinan el funcionamiento óptimo del servicio de laboratorio.

### 4. Soporte teórico

En general, la eficacia implica que un proceso, una acción o un sistema están funcionando de manera óptima para producir los resultados deseados. En el contexto del cuestionario se trata de medir el nivel de cumplimiento de los diferentes aspectos que contribuyen al cumplimiento de la misión del laboratorio con los atributos de calidad necesarios.



DIRECCIÓN DE SALUD LIMA NORTE  
C.M.I. LAURA RODRIGUEZ DULANTO

Miriam E. Cornejo García  
LIC. EN ENFERMERÍA  
C.E.P. 33820

REGISTRO EN GESTIÓN  
DE LOS SERVICIOS DE SALUD  
DNI 10380414



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	MILAGROS CASTRO SIMENEZ		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	( )
Área de formación académica:	Clínica (X)	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( )
Áreas de experiencia profesional:	EMERGENCIAS OBSTETRICAS		
Institución donde labora:	CMI LAURA RODRIGUEZ DULANTO		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)			

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	"Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional"
Autor:	Pedro Miguel Florez Cconchoy
Procedencia:	Universidad Cesar Vallejo
Administración:	Autocuestionario usando medio digital.
Tiempo de aplicación:	15 minutos.
Ámbito de aplicación:	Servicio de laboratorio clínico hospitalario.
Significación:	El cuestionario está compuesto de seis dimensiones con cuatro indicadores cada uno, el ítem correspondiente a cada indicador explora el peso que tiene cada tipo de cultura en la composición de la dimensión, para construir un perfil característico de cada organización.

### 4. Soporte teórico

El presente instrumento ha sido desarrollado a partir de la traducción y adaptación de la escala de medición, del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI por su sigla en inglés) de Cameron y Quinn (2011) de acuerdo a su Modelo de Valores en Competencia, que propone cuatro tipos básicos de cultura organizacional, fundamentado en las principales teorías administrativas y en una serie amplia de observaciones



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	MILAGROS CASTRO JIMENCZ	
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor ( )
Área de formación académica:	Clínica (X)	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional ( )
Áreas de experiencia profesional:	EMERGENCIAS OBSTETRICAS	
Institución donde labora:	CMI LAURA RODRIGUEZ DULANTO - MINSA	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	
	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)		

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	"Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio".
Autor:	Pedro Miguel Florez Cconchoy
Procedencia:	Universidad Cesar Vallejo
Administración:	Autocuestionario usando medio digital.
Tiempo de aplicación:	10 minutos.
Ámbito de aplicación:	Servicio de laboratorio clínico hospitalario.
Significación:	La escala de medición de eficacia está compuesta por 3 dimensiones con 2, 2 y 5 indicadores respectivamente, que en total constituyen 20 ítems para medir el cumplimiento de las principales características que determinan el funcionamiento óptimo del servicio de laboratorio.

### 4. Soporte teórico

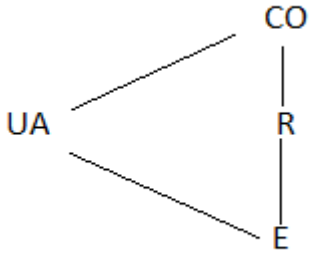
En general, la eficacia implica que un proceso, una acción o un sistema están funcionando de manera óptima para producir los resultados deseados. En el contexto del cuestionario se trata de medir el nivel de cumplimiento de los diferentes aspectos que contribuyen al cumplimiento de la misión del laboratorio con los atributos de calidad necesarios.



## ANEXO 6: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES- DIMENSIONES - INDICADORES				
1.1 PROBLEMA GENERAL	2.1 OBJETIVO GENERAL	3.1 HIPÓTESIS GENERAL	Variable 1: Cultura Organizacional				
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA LIKERT	RANGOS
¿Cómo se relaciona la cultura organizacional predominante con la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?	Determinar el tipo de cultura organizacional predominante y su relación con la eficacia del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023	Existe relación significativa entre la cultura organizacional predominante y la eficacia del personal asistencial en un laboratorio clínico de Lima en 2023	Características dominantes	Cultura de clan	1	Escala ordinal de Likert Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5)	Fuerte 89 a 120 Regular 57 a 88 Débil 24 a 56
				Adhocracia	2		
				Orientación al mercado	3		
			Liderazgo organizacional	Jerárquica	4		
				Mentoría	5		
				Emprendimiento	6		
			Gestión del recurso humano	Orientación a resultados	7		
				Orientación a la organización	8		
				Participación	9		
			Factor cohesionante de la organización	Flexibilidad	10		
				Competitividad	11		
				Estabilidad	12		
			Énfasis estratégico	Compromiso	13		
				Innovación	14		
				Énfasis en el logro	15		
Criterios de éxito	Énfasis en reglas formales	16					
	Desarrollo humano	17					
	Desarrollo de nuevos productos y servicios	18					
¿De qué manera se relaciona la burocracia con la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?	comprobar la relación entre la burocracia y la eficacia del personal asistencial en un laboratorio clínico de Lima en 2023	existe relación significativa entre la burocracia y la eficacia del personal asistencial en un laboratorio clínico de Lima en 2023	Énfasis estratégico	Participación en el mercado	19		
				Cumplimiento y control de tareas	20		
				Desarrollo de involucrados	21		
¿de qué manera se relaciona el apoyo con la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?	finalmente comprobar la relación entre el apoyo y la eficacia del personal asistencial en un laboratorio clínico de Lima en 2023.	finalmente, existe relación significativa entre el apoyo y la eficacia del personal asistencial en un laboratorio clínico de Lima en 2023.	Criterios de éxito	Posición innovadora	22		
				Posición en el mercado	23		
				Eficiencia	24		
			Variable 2: Eficacia				
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA LIKERT	RANGOS
¿de qué manera se relaciona el apoyo con la eficacia en el trabajo del personal en un laboratorio clínico de Lima en 2023?	finalmente comprobar la relación entre el apoyo y la eficacia del personal asistencial en un laboratorio clínico de Lima en 2023.	finalmente, existe relación significativa entre el apoyo y la eficacia del personal asistencial en un laboratorio clínico de Lima en 2023.	Normatividad	Documentación	1,2	Escala ordinal de Likert Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)	Eficaz 74 a 100 Regular 47 a 73 Ineficaz 20 a 46
				Control de calidad	3,4		
			Oportunidad	Entregables	5,6,7		
				Disponibilidad	8,9		
			Calidad	Monitoreo	10,11		
				Calibración Y Control	12,13		
	Demanda No Atendida	14,15,16					
	Atención De Pacientes	17,18					
	Gestión De Reclamos	19,20					

## ANEXO 7: TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODO DE ANALISIS
<p>Paradigma: Positivista</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Básico</p> <p>Nivel: Correlacional causal</p> <p>Diseño: No experimental,</p> <p>Método: Hipotético-deductivo.</p>	<p>Población: 42 empleados</p> <p>Muestra: 42 empleados</p> <p>Muestreo: Censal</p>	<p>Variable 1: Cultura organizacional</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional</p>	<p>Estadística descriptiva: Características tipológicas de la cultura organizacional y de las áreas de mejora identificadas a partir de la medición de la eficacia en los distintos procesos.</p> <p>Prueba de Normalidad Shapiro Wilk.</p> <p>El contraste de las hipótesis mediante Correlación de Pearson, Coeficiente Rho de Spearman y Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes.</p>
 <pre> graph LR     UA --- CO     UA --- E     CO --- R     R --- E             </pre>		<p>Variable 2: Eficacia</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario de eficacia del servicio de laboratorio</p>	
<p>E = 42 empleados</p>			
<p>O1 = Cultura organizacional</p>			
<p>O2 = Eficacia</p>			
<p>r = Relación</p>			

## ANEXO 8: Coeficientes de Correlación.

Coeficiente r de Pearson
-1.00 = correlación negativa perfecta.
-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 = Correlación negativa considerable.
-0.50 = Correlación negativa media.
-0.25 = Correlación negativa débil.
-0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaborada con los datos de Hernández, Fernández y Baptista, 2016.

### Grado de relación según Coeficiente de Correlación de Spearman

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.75 a +0.90	Correación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández Sampieri y Fernández Collado, 1998

## ANEXO 9: CARTA DE ACEPTACIÓN



PERÚ

Ministerio de Defensa

Ejército del Perú

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Lima, 25 de Octubre de 2023

Carta N° 133 AA-11/8

Señor FLOREZ CCONCHOY, PEDRO MIGUEL

Asunto : Autorización de ejecución de trabajo de investigación

Ref. : a. Solicitud s/n del 23 de Octubre 2023  
b. Directiva N° 002/ Y- 6.j.3.c./05.00 "Normas para la realización de trabajos de investigación y ensayos clínicos en el Sistema de Salud del Ejército".

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para comunicarle en relación a los documentos de la referencia, que esta Dirección autoriza la ejecución del trabajo de investigación titulado: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFICACIA EN EL PERSONAL DE UN LABORATORIO CLINICO DE LIMA EN 2023".

Por tal motivo, debe coordinar con el Servicio de Laboratorio Clínico, Dpto. de Registros Médicos y Dpto. de Seguridad de nuestro Hospital ni irrogar gastos a fin de no comprometer a la Institución, sujetándose a las normas de seguridad existentes, incluyendo el consentimiento informado para actividades de docencia e investigación, asimismo al finalizar el estudio deberá remitir una copia del trabajo en físico y virtual al Departamento de apoyo a la Docencia, Capacitación e Investigación del HMC para su conocimiento y difusión.

Aprovecho la oportunidad para expresarles los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal



  
O -224830872- AB+  
**JOSE GERARDO CABREJOS MARTINEZ**  
General de Brigada  
Director General del HMC

### DISTRIBUCIÓN

-Dpto Seguridad ...C' inf..01

CRA/eyl

Disco local (D)Docum.2023/OF-