



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Liderazgo y cultura organizacional en una clínica de Cayma,
Arequipa, 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Guillen Menautt, Roberto (orcid.org/0000-0002-9136-6934)

ASESORES:

Mg. Ruiz Barrera, Lázaro (orcid.org/0000-0002-3174-7321)

Mg. Vega Guevara, Miluska Rosario (orcid.org/0000-0002-0268-3250)

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

2023

Dedicatoria

A Dios por brindarme la perseverancia para poder cumplir con una nueva meta, a mis padres por su apoyo incondicional hasta el día de hoy, A mi esposa por su paciencia y colaboración cada día y a mis hijos por saber entender y apoyarme en este proceso de superación.

Agradecimiento

A cada una de las personas que me animaron a emprender este nuevo reto, hermanos y amigos, por sus consejos y constantes ánimos para continuar, a los docentes que supieron guiarme en todo momento.

Declaratoria de autenticidad del asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, RUIZ BARRERA LÁZARO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo y cultura organizacional en una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.", cuyo autor es GUILLEN MENAUTT ROBERTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16%, 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 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, 17 de Setiembre del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
RUIZ BARRERA LÁZARO DNI: 17811921 ORCID: 0000-0002-3174-7321	Firmado electrónicamente por: RBARRERAL el 17- 09-2024 15:53:20

Código documento Trilce: TRI - 0867032



Declaratoria de autenticidad del autor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, GUILLEN MENAUTT ROBERTO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de 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 titulada: "Liderazgo y cultura organizacional en una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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
GUILLEN MENAUTT ROBERTO DNI: 40970638 ORCID: 0000-0002-9136-6934	Firmado electrónicamente por: RGUILLENM889 el 28- 08-2023 21:43:56

Código documento Trilce: INV - 1763384

Índice de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor	iv
Declaratoria de autenticidad del autor	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de la investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población muestra y muestreo	15
3.4. Técnicas e instrumentos	15
3.5. Procedimiento de recolección de datos	17
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35
ANEXOS	43

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Ficha técnica del instrumento 1	16
Tabla 2 Ficha técnica del instrumento 2	16
Tabla 3 Validación del cuestionario de “Liderazgo” y “Cultura organizacional”	17
Tabla 4 V1: Liderazgo	19
Tabla 5 Dimensiones de V1: Liderazgo	20
Tabla 6 V2: Cultura Organizacional	21
Tabla 7 Dimensiones V2: Cultura organizacional	22
Tabla 8 Relación de las variables	23
Tabla 9 Relación de dimensión estilo de liderazgo con variable 2	24
Tabla 10 Relación de la dimensión estilo de comunicación con variable 2	26

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Diseño de investigación	13

Resumen

El presente estudio tuvo por objetivo principal determinar la relación del liderazgo con la cultura organizacional en los trabajadores de una clínica de Cayma, Arequipa 2023. La metodología de la investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y se consideró un nivel explicativo. Para ello se utilizó como técnica la encuesta mediante la aplicación de dos instrumentos en forma de cuestionario, uno para cada variable, los cuales constan de 20 ítems cada uno que fueron validados por 3 expertos, se trabajó con una muestra por conveniencia que abarcó a todo el personal de la clínica siendo un total 60 encuestados, los resultados obtenidos indican que existe una correspondencia moderada con un valor de correspondencia ($Rho = 0.503$) entre liderazgo y cultura organizacional en los trabajadores de la clínica, del mismo modo se encontró que el nivel de aceptación de la variable liderazgo fue de nivel medio con 64.9% y alta con 20%, para la variable cultura organizacional también la aceptación fue de nivel medio con 86.7% y alta en un 10%. Concluyendo que se puede evidenciar un impacto moderado en la correspondencia del liderazgo con la cultura organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, cultura organizacional, estilo de comunicación

Abstract

The main objective of the present study was to determine the relationship between leadership and organizational culture in the workers of a clinic in Cayma, Arequipa 2023. The research methodology was basic, with a quantitative approach, non-experimental cross-sectional design and considered an explanatory level. For this purpose, the survey was used as a technique by applying two instruments in the form of a questionnaire, one for each variable, which consisted of 20 items each that were validated by 3 experts. We worked with a convenience sample that covered everyone. the clinic staff being a total of 60 respondents, the results obtained indicate that there is a moderate correspondence with a correspondence value ($Rho = 0.503$) between leadership and organizational culture in the clinic workers, in the same way it was found that the level of acceptance of the leadership variable was medium with 64.9% and high with 20%, for the organizational culture variable the acceptance was also medium with 86.7% and high with 10%. Concluding that a moderate impact can be evidenced in the correspondence of leadership with organizational culture.

Keywords: Leadership, Organizational culture, Communication style

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo complementado con la cultura organizacional, generan sostenimiento, desarrollo y rentabilidad a las empresas, cuando líderes y subordinados asumen diversos compromisos para desarrollar de manera ordenada actividades de gestión, logística, así también administrar recursos vinculados a otras actividades inherentes a la operatividad interna de las empresas, se asegura en gran medida el éxito de las organizaciones (Romero, 2006).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) destaca que las MiPymes, lideradas por sujetos audaces con habilidades administrativas, son clave para el crecimiento sostenible en Latinoamérica. Estas empresas representan el 95% del sistema empresarial y contribuyen al 68% de los empleos, siendo esenciales para el PIB regional. La CEPAL concluye que, para asegurar su éxito económico y administrativo, es crucial desarrollar un plan organizacional adecuado vinculado al liderazgo, lo que a su vez promueve el crecimiento local y regional.

En la actualidad global que se presenta, evidenciamos un déficit o problema de liderazgo, resaltando que el 87% de las organizaciones presenta este inconveniente, a razón de la ausencia de compromiso de los empleados o colaboradores para con sus empresas, acentuándose cuando estas organizaciones no cuentan con un plan estratégico que les permita identificar y cuantificar si el desempeño de los colaboradores es óptimo además del compromiso de estos para con la empresa, dentro de estas circunstancias el porcentaje de organizaciones que han ejecutado estos planes se encuentra limitado (Yarce, 2018).

Liderazgo se puede definir como un medio por el que un ente consigue influenciar sobre otro o un número mayor de individuos buscando conseguir obtener los propósitos trazados. Si los individuos forman parte del personal de una empresa o institución, se materializa lo que se denomina cultura organizacional. Que corresponde a aquellos factores que permiten dar sostenimiento a las empresas, y con el concurso de todos encaminarse a su desarrollo (Pettigrew, 2016). La Cultura Organizacional impulsa las buenas prácticas empresariales, que se expresan en su competitividad, productividad y fraternidad, representando métodos y modos

apropiados capaces de potenciar y reinventar cada cualidad intelectual y técnica de los diferentes miembros, teniendo como premisa la guía de un líder (Castro, 2017).

Así mismo, también en el campo internacional y específicamente en Ecuador, se hallaron 843.748 compañías de las cuales el 99.2% representan las MiPymes, las cuales encarnan el 30% de PIB no estimando ingresos petroleros, pudiendo generar un 70% de puestos de trabajo contribuyendo a tener residentes activos económicamente. A su vez señala que tuvieron una constitución en la que no se pudo constituir organizaciones sólidas y constantes, puesto que muchas no tienen un gran líder y consideran irrelevante lo relacionado con la cultura organizacional, razón por la cual, cada proceso no es manejado de forma acertada, creando dudas e incertidumbre en la capacidad de evolucionar y mantenerse dentro los estándares que le permitan competir con otras (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2016).

De igual manera en Cuba et al. (2018) refirieron que cuando existe un alto grado de liderazgo no representa una adecuada visión a futuro debido a que puede haber un déficit para un manejo con carisma, compromiso y habilidades que puedan conseguir el trabajo en equipo, originando un desequilibrio organizacional. Así también en Ecuador, Galarza (2017) demostró que la falta de normas y aspectos éticos en el liderazgo trajeron como consecuencia líderes autoritarios y hostiles creando un ambiente laboral inadecuado.

Calagua et al. (2019) realizó una indagación dentro del núcleo urbano de Cajamarca donde determino que la carencia de un líder organizacional limitará distintas formas de crecimiento de adjuntos subordinados que estén bajo su dirección, ya sea en forma de inversión, falta de gestión y dirección lo que disminuye su competitividad en relación a otras organizaciones o empresas, es decir la falta de un correcto liderazgo no podrá conseguir una apropiada cultura organizacional que permita potencializar el avance de los trabajadores y por consecuencia el de la organización.

La correspondencia que registra liderazgo y cultura organizacional busca coadyuvar esencialmente el potencial crecimiento de una determinada organización en la cual se aplica, incluyendo sus colaboradores, por tanto se torna

indispensable que exista un porcentaje de liderazgo adecuado a una cultura organizacional que sea reconocida como alta dentro de los estándares entorno a trabajadores de una institución, al no presentarse este reconocimiento no existirá ningún tipo de beneficio que se pueda obtener de la relación entre ambas, sino más bien evidenciar una deficiencia en torno al crecimiento de los empleados de la propia institución (Gómez, 2021).

En la actualidad los constantes avances tecnológicos de la mano con la globalización vienen impulsando a que las distintas organizaciones se esfuerz y sobrepasen las expectativas frente a los requerimientos de los clientes o usuarios a los que va dirigido su servicio, generando gran competitividad y suscitando reconocimiento de esta, para ello siguen normas y estándares como los diseñados por la Internacional Standard Organization (ISO), con la finalidad de tener clientes satisfechos y organizaciones más productivas buscando mejoras continuas dentro de la calidad de gestión, transmitiendo una imagen de calidad, consistencia y capacidad profesional (Lizano, 2019).

En el plano local, de acuerdo a lo observado en estos años pasados dentro de la clínica no se vienen alcanzando las metas y objetivos trazados, además de un constante cambio de personal en las distintas áreas de esta, debido aparentemente a la manera de abordar decisiones y formas en que estas son direccionadas al personal, observándose desacuerdos y hasta desmotivación en el desempeño de sus obligaciones por parte de algunos miembros del personal, por tal motivo se viene acrecentando una aparente falta de identificación y compromiso para con la clínica de parte de su personal, lo que repercute en su manera de trabajo y su producción.

Ante la condición expuesta se trazó como principal problema: ¿Cuál es la correspondencia de liderazgo y cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023?, además se trazaron problemas específicos: a) ¿Cuál es la correspondencia del estilo de liderazgo y la cultura organizacional? b) ¿Cuál es la correspondencia del estilo en la toma de decisiones y la cultura organizacional? c) ¿Cuál es la correspondencia del estilo de comunicación y la cultura organizacional?

investigación tuvo una justificación teórica al buscar definir la correspondencia de las variables en estudio, considerándose trascendental al identificar elementos clave para mejorar el desarrollo de la institución seleccionada, proporcionando justificaciones estadísticas reales. La justificación metodológica estuvo respaldada por el uso de instrumentos validados y confiables, asegurados por el juicio de expertos y una prueba piloto, lo que garantizó su utilidad para futuros estudios sobre liderazgo y cultura organizacional. Asimismo, presentó una justificación práctica, ya que los hallazgos permitieron a la gerencia proponer estrategias organizacionales orientadas a fortalecer la relación entre liderazgo y cultura organizacional.

La búsqueda e indagación propuso como objetivo general: definir la correspondencia de liderazgo y cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023. Para lograr el objetivo general se encamino directamente puntualizar concretar objetivos específicos: a) Definir la correspondencia entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional. b) Definir la correspondencia del estilo de la toma de decisiones y la cultura organizacional. c) Definir la correspondencia de estilo de comunicación y cultura organizacional.

La hipótesis general propuesta: El liderazgo se corresponde significativamente con la cultura organizacional de la una clínica de Cayma, Arequipa 2023. Y las hipótesis específicas: a) El estilo de liderazgo se corresponde significativamente con la cultura organizacional. b) El estilo de la toma de decisiones se corresponde significativamente con la cultura organizacional. c) El estilo de comunicación se corresponde significativamente con la cultura organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes internacionales: Palafox et al. (2021) se centraron en identificar cómo los estilos de liderazgo interactúan con los patrones culturales dentro de las organizaciones. Para ello, llevaron a cabo un estudio cuantitativo de corte transversal, utilizando un cuestionario de 26 preguntas basado en el modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn, y en los estilos de liderazgo definidos por Hofstede. Este cuestionario fue aplicado a 156 trabajadores. Los resultados mostraron que, en empresas familiares, el liderazgo autocrático tenía una aceptación significativamente menor en comparación con otros estilos. Además, se observó que, al vincular liderazgo y cultura organizacional, prevalecía un enfoque más democrático que autocrático. En conclusión, la investigación sugirió que una adecuada integración de liderazgo y cultura organizacional es crucial para el crecimiento sostenible de las empresas a futuro.

Mantilla (2021) realizó una investigación en Ecuador con el objetivo principal de diagnosticar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en una empresa de seguridad. El estudio se enfocó en vincular un estilo específico de habilidades y suposiciones sobre el liderazgo del gerente con la forma en que este modela la cultura organizacional de la empresa. Se llevó a cabo una investigación correlacional utilizando encuestas y cuestionarios para recopilar y analizar los datos estadísticamente. Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo más aceptado fue el afiliativo, con un 48% de preferencia, y que el 66.7% de los empleados mostró aceptación hacia el desempeño de su líder. Esto evidenció una correlación positiva entre el liderazgo y la cultura organizacional.

Pedraja y Marchioni (2020) se propusieron realizar un análisis exhaustivo de la literatura sobre liderazgo, cultura organizacional y su impacto en la calidad de las instituciones educativas de nivel superior. Su objetivo fue aportar una nueva perspectiva sobre la relación entre estas dimensiones, principalmente desde un enfoque conceptual. Para ello, revisaron artículos centrados en conceptos teóricos y estudios empíricos publicados en los últimos años. De manera similar, Chinchay y Chavarri (2021) llevaron a cabo una investigación sobre el liderazgo en corporaciones públicas, destacando las teorías más relevantes mediante un estudio descriptivo y cuantitativo. Ambos estudios concluyeron que, a pesar de la

persistencia de creencias y patrones tradicionales sobre el liderazgo, este sigue siendo un pilar fundamental en las organizaciones públicas y su influencia en los colaboradores es innegable.

En Ecuador, el estudio de García (2019) brinda una perspectiva sobre la interacción entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en pequeñas y medianas empresas. La metodología mixta utilizada en la investigación permite una comprensión detallada de cómo el liderazgo impacta la dinámica organizacional en este contexto particular. Aunque el coeficiente de correlación negativo de -0.159 es pequeño, sugiere una relación inversa, indicando que, a medida que se incrementa el liderazgo transformacional predominante, ciertos aspectos de la cultura organizacional podrían disminuir, o viceversa. La significancia estadística ($p = 0.017$) respalda que esta relación, aunque débil, es relevante.

Rivera (2018) en Argentina titulada, el estudio tuvo como objetivo entender cómo se están abordando estos temas en la actualidad, utilizando como marco teórico el modelo de liderazgo y cultura organizacional de Avolio y Bass. Este modelo permitió a Rivera realizar un análisis basado en la frecuencia de conteo, lo que facilitó la identificación y representación gráfica de las tendencias metodológicas y de enfoque predominantes en la región. Los resultados del estudio revelaron patrones y cambios en la manera en que el liderazgo y la cultura organizacional son estudiados y aplicados en América Latina. Rivera destacó la importancia de estos temas en el contexto latinoamericano, subrayando la necesidad de adaptarlos a las particularidades culturales y económicas de la región.

Antecedentes nacionales: Obregón y Salvador (2022) realizaron un estudio en el que se propusieron establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en un municipio durante el año 2022. Este estudio, de enfoque cuantitativo, se centró en investigar la relación entre estas variables utilizando un diseño no experimental y aplicado. Se trabajó con una población de 122 empleados del municipio, seleccionando una muestra no probabilística. Como instrumento, se utilizaron cuestionarios con escala ordinal tipo Likert. Los resultados mostraron una correlación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, con una alta correlación positiva ($r = 0.990$), lo que indica

que una correcta aplicación del liderazgo transformacional mejora considerablemente su relación con la cultura organizacional.

Cajja (2021) se planteó como objetivo principal analizar el tipo de liderazgo predominante en el área de ginecología de un hospital en Chiclayo, y como objetivo específico, establecer la relación entre liderazgo y cultura organizacional en dicha área. La investigación empleó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo. Para la recolección de datos, se utilizaron cuestionarios aplicados a una muestra no probabilística de 63 empleados del área de ginecología. Los resultados mostraron que el 27% de los trabajadores estaba de acuerdo con el tipo de liderazgo, y el 87% aprobaba el clima organizacional. En consecuencia, se concluyó que existe una buena relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en el área estudiada.

Sánchez (2021) dirigió su estudio hacia la exploración de la relación entre liderazgo y cultura organizacional en un centro de salud en Contumazá, poniendo especial atención en la percepción de los empleados. Se basó en datos estadísticos y numéricos recopilados de 58 trabajadores. Los hallazgos indicaron que la "escucha activa" fue la dimensión de liderazgo más valorada por los empleados, alcanzando un 48% de aceptación. Respecto a la cultura organizacional, la "competitividad" sobresalió como la dimensión más destacada, igualmente con un 48%. El estudio concluyó que existe una relación positiva y significativa, con un coeficiente de aceptación de 0.768.

El estudio de Torres (2020) proporciona una comprensión detallada de la interacción entre el liderazgo y la cultura organizacional en una clínica en Cusco, utilizando una metodología no experimental con un alcance correlacional. Con una muestra de 56 empleados de distintas áreas asistenciales y administrativas, se logró capturar una representación diversa de las percepciones dentro de la clínica. El descubrimiento de una correlación positiva con un valor de $p = 0.510$ es relevante, ya que indica que el liderazgo en la clínica no solo afecta la gestión y coordinación de tareas, sino que también desempeña un papel crucial en la configuración y fortalecimiento de la cultura organizacional. En resumen, este valor sugiere que, aunque la relación no es muy fuerte, existe una conexión evidente entre un liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva.

Panta (2018) investigó la relación entre liderazgo y cultura organizacional entre los educadores de una Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de una universidad nacional en 2018. La investigación se centró en identificar las deficiencias o aspectos sobresalientes en las ejecuciones percibidas por los profesores. Se utilizó una metodología que recopiló datos reales sin tergiversación, obteniendo resultados mediante conteo numérico. Los resultados mostraron que la variable de liderazgo tuvo un grado de confiabilidad de 0.934 y la cultura organizacional de 0.857, ambas con alta confiabilidad. Esto indicó que existe una correlación significativa entre las variables investigadas.

Quenta y Silva (2018) investigaron la relación significativa entre liderazgo y satisfacción laboral en un grupo de 153 enfermeras de un hospital. Utilizaron un cuestionario y un sondeo para recopilar datos, aplicando análisis numérico y estadístico para examinar la relación entre las variables. Los resultados revelaron que el 74.51% de las enfermeras identificaron un estilo de liderazgo transaccional en el servicio, mientras que el 19.61% percibió un liderazgo transformacional y solo el 5.88% se encontró con el estilo Laissez-faire. Este análisis permitió clarificar la predominancia de los estilos de liderazgo dentro del entorno laboral del nosocomio.

De esta manera se estableció bases teóricas que brinden sustento a la presente investigación.

Para Chiavenato (2017) el liderazgo se define como una influencia personal basada en habilidades gerenciales o directivas, aplicada en situaciones específicas con el fin de alcanzar uno o más objetivos. En otras palabras, el liderazgo es visto como un proceso en el que el líder asume la responsabilidad y capacidad de guiar al equipo, utilizando la motivación y la iniciativa para cumplir los objetivos establecidos.

Por su parte, Tannenbaum y Schmidt (1958) conceptualizan el liderazgo como una medida de la capacidad de los directores y personal en una organización para influir en el desempeño de sus empleados y su impacto en la cultura organizacional. Este rol, asumido por el director en cada decisión, debe contribuir al desarrollo institucional y es esencial que los subordinados demuestren una actitud proactiva para superar los desafíos dentro de la organización.

Robbins (1999) define el liderazgo como la capacidad de influir en una persona o grupo para lograr metas. Esta influencia puede derivarse de un rango gerencial o administrativo dentro de una institución, que otorga un grado formal de autoridad. Bajo esta perspectiva, un individuo puede asumir el papel de líder simplemente por ostentar ese puesto. Alcázar (2020) conceptualiza el liderazgo como una experiencia destinada a motivar a un grupo o individuos con un objetivo común. Para ello, el líder, director, administrador o gerente debe poseer las actitudes y aptitudes necesarias para convencer y ejercer influencia sobre sus seguidores.

Kaplan (2019) desde su enfoque del camino-meta, destaca la importancia de considerar las necesidades individuales de los subordinados y de fomentar un ambiente organizacional positivo. Al apoyar el bienestar de los empleados y mantener un clima adecuado, se logra un impacto significativo en el desempeño y la participación de los subordinados en las decisiones de sus superiores, promoviendo un liderazgo participativo. Mientras, Fayol (1954) afirmó que el propósito del liderazgo es guiar a los colaboradores de una organización utilizando diversos principios para formar un equipo eficaz que mejore su desempeño dentro de la misma.

Según Calagua (2019) desde una perspectiva humanista, el liderazgo se entiende como la influencia y el impacto que un líder ejerce sobre su grupo de seguidores para cumplir con las tareas asignadas en la organización, logrando resultados óptimos que se traducen en reconocimiento y beneficios compartidos. Rozo et al. (2019) describen el liderazgo como la acción de guiar y dirigir a grupos de personas con características similares, ya sean sociales, políticas u otras. Es fundamental que los líderes tengan las capacidades necesarias para orientar y liderar eficazmente. Mobasserri et al. (2021) definieron el liderazgo como la capacidad de un individuo para influir en sus seguidores con el objetivo de transformar y dirigir proyectos organizacionales que beneficien a todos los involucrados.

De manera similar, Lupano y Castro (2015) identificaron el liderazgo como la acción que se manifiesta a través de diversas actividades destinadas a generar resultados a nivel organizacional o personal, impulsando las habilidades de un

grupo de trabajo para alcanzar sus objetivos. Lussier y Acha (2011) también definen el liderazgo como una acción que influye en otros, en colaboración con el líder y sus colaboradores, con el fin de potenciar sus capacidades y generar cambios significativos y continuos.

En cuanto a las dimensiones de liderazgo según, Botero (2018, quien cita a Fiedler, 1967) define al estilo de liderazgo como un proceso de convencimiento por parte de una persona o individuo en la interacción con gentilezas dentro o fuera de conglomerados, características que pueden determinar si son o no verdaderos líderes, que puede definir la posición de un individuo y su apreciación de sí mismo como exitoso o no. Por su parte, Fierro y Villalva (2017) identificaron al liderazgo permisivo como el dejar hacer o no sin ningún tipo de intervención lo que podría considerarse como “liberalismo”, este tipo de líderes facultan a sus subalternos a tomar decisiones según su apreciación sin que estos se responsabilicen necesariamente por los resultados, también identifica el liderazgo participativo, este se basa en tomar en consideración contribuciones de individuos agremiados dentro del equipo de trabajo para poder llegar a tomar una decisión de forma consensuada.

Heathfield (2018) manifiesta también que la dimensión estilo en la toma de decisiones está determinada por una disminuida paciencia a la ambigüedad asociado a un pensamiento completamente racional. Evitar la tergiversación de información para tomar algún tipo de decisión es primordial para que el individuo no tome alguna decisión errada que sea contraproducente a la organización, por lo que se considera como la capacidad que tiene una persona en poder decidir si ejecuta algo o no, pero haciéndose responsable de las consecuencias tanto de sus acciones como sus decisiones.

Según, Narváez y Sarmiento (2005) definieron la dimensión estilo de comunicación está definida como el proceso por el cual se pueden transferir diversas ideas, sensaciones, órdenes y emociones a otro individuo que es denominado como el receptor utilizando como medio una comunicación verbal efectuada por signos lingüísticos dentro del mensaje. El tipo de comunicación escrita difiere de la oral por no estar supeditada al tiempo y espacio pudiendo llegar incluso a no generarse entre el emisor y receptor. Así también considera la comunicación asertiva por la cual se puede expresar, emociones, requerimientos y

opiniones de forma directa, justas y serenas sin dejar de ser empático y respetuoso con los demás miembros de la organización.

Del mismo modo se presentaron las bases teóricas para el sustento de la segunda variable.

Chiavenato (2017) y Griffin (2020) conceptualizaron la cultura organizacional como un conjunto de hábitos y convicciones compartidos entre los miembros de una organización o empresa, en consonancia con sus políticas, expectativas, cualidades y valores, con el objetivo de alinear a todos hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. De manera similar, Robbins y Judge (2017) definieron la cultura organizacional como el núcleo de todas las organizaciones, diferenciándolas de las demás, y destacaron que la identidad de una organización se refleja en el comportamiento de sus integrantes.

Shien (1988) definió la cultura organizacional como un esquema de supuestos creados, descubiertos o desarrollados para resolver problemas relacionados con la adaptación externa o interna. Estos supuestos funcionaron eficazmente y se consideraron válidos, por lo que se enseñaron a los colaboradores como una forma adecuada de pensar y enfrentar desafíos. Según Ángulo (2018, quien citó a Peiró, 1996) la cultura organizacional se describe como un conjunto o sistema de creencias, actitudes, valores, normas y asunciones dentro de una organización, compartido por todos sus miembros, y que fundamenta las acciones a tomar en relación con cada uno de estos elementos.

De acuerdo con Sánchez et al. (1999) la cultura organizacional se define como una forma explícita de entender la corporación, formada por diversos elementos que contribuyen a la identidad de los colaboradores. Esta visión dirige el comportamiento de los individuos, guiándolos sobre lo que es conveniente hacer en cada situación y ayudándolos a resolver problemas de manera adecuada.

Peiró y Rodríguez (2008) destacan que la cultura organizacional juega un rol crucial al permitir un mejor entendimiento de una corporación. Al conocer cómo y por qué se realizan ciertas acciones de una manera específica, se puede descubrir su identidad organizacional. Kotter (1990) identificó varias dimensiones de la cultura organizacional. Los valores se consideran principios, virtudes o cualidades que

califican a un individuo, una acción o un objeto como significativos dentro de un grupo social. Por su parte, Castañeda (2020) describe las creencias como un estado mental en el que el ser humano asume que el conocimiento o las experiencias relacionadas con un evento son reales y verdaderas.

Kotter (1990) también aborda la dimensión del clima organizacional, que se refiere al ambiente en el que trabajan los empleados dentro de una organización, empresa u oficina. Este clima influye directamente en el bienestar de los colaboradores, mejorando su desempeño y, en consecuencia, su productividad. En cuanto a las normas, se considera un conjunto de reglas a seguir por los miembros de una comunidad para mejorar la convivencia, ajustándose a conductas y hábitos establecidos. La dimensión de símbolos está relacionada con la percepción de ideas, vinculada a rasgos asociados con convenciones socialmente aceptadas. Por otro lado, Burnes (2007) aborda la dimensión de la filosofía, que se basa en el estudio de cuestiones fundamentales como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje.

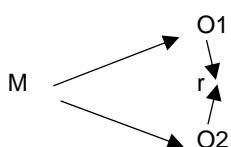
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación fue básica por apoyarse en recopilación de datos con el propósito de ampliar y profundizar sobre datos y conocimientos ya existentes en tiempo establecido y concreto (Lozada,2014). Así también se establece que este conocimiento demarcó el camino para orientar, conocer y entender las características esenciales de cada variable (Concytec, 2018). Por otra parte, Esta investigación sostuvo un enfoque cuantitativo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), estructurada para la recolección de datos persiguiendo constatar una hipótesis concluyente, por medio de un sondeo numérico, exploración y explicación estadística.

Referente al diseño, fue no experimental de corte transversal ya que la indagación estadística será concretada en un tiempo fundado y la estadística recogida no será amañada o tergiversada en ninguna de las variables, así mismo se considerará una investigación correlacional por procurar inquirir la relación entre cada variable.

Figura 1 *Diseño de investigación*



Dónde:

M= Muestra.

O1= variable 1

O2= variable 2

r = Correlación entre ambas variables

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Liderazgo

Definición conceptual: Para Chiavenato (2017) la definición de liderazgo es identificada como una hegemonía personal mediante habilidades gerenciales o directivas, que se ejecutarán en una determinada situación cuyo proceso es establecido y dirigido con el propósito de conseguir uno o más puntos primordiales establecidos.

Definición operacional: El liderazgo fue medido utilizando un cuestionario estructurado a partir de la teoría de Fiedler (1967), el cual constó de 20 ítems correspondientes a tres dimensiones: “Estilo de liderazgo”, “Estilo en la toma de decisiones” y “Estilo de comunicación”; dicho cuestionario fue tomado a partir del realizado por Torres (2020) y modificado por el autor de la presente investigación.

Indicadores: Son factores de medida con el designio para diagnosticar el comportamiento de las variables, tornándose en un dato cuantitativo cualitativo, el liderazgo considerará como indicadores dentro del estilo de liderazgo si este es autocrítico, democrático, permisivo y participativo; para estilo en toma de decisiones consideraremos la autonomía, libertad y responsabilidad; para estilo de comunicación tomaremos verbal, escrita, asertiva.

Variable 2: Cultura organizacional

Definición conceptual: Peiró (1996) conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto o sistema de asentimientos, posturas, ideales, directrices y asunciones dentro de una administración u ordenamiento, siendo estas compartidas por todos sus asociados, fundamentando las acciones a tomar respecto a cada una de ellas.

Definición operacional: La cultura organizacional fue medida realizando un cuestionario estructurado a partir de la teoría de Kotter (1990), el cual constó de 20 ítems determinados por 6 dimensiones: “Valores”, “Creencias”, “Clima”, “Normas”, “Símbolos” y “Filosofía”; dicho cuestionario fue tomado de (Torres, 2020) y modificado por el autor de la presente investigación.

Indicadores: Para evaluar diversas dimensiones, se utilizaron los siguientes indicadores: para “valores”, se consideraron la innovación, planificación, trabajo en equipo y cumplimiento de metas; para “creencias”, se incluyeron la recomendación, el salario y las herramientas necesarias; en “clima”, se evaluaron el aprendizaje y progreso, el ambiente de cooperación, la autonomía en decisiones y la comunicación; para “normas”, se revisaron los horarios, la presentación personal y las sanciones por faltas; en “símbolos”, se tomaron en cuenta las fechas especiales, incentivos, ceremonias y logotipos; y en “filosofía”, se examinaron la misión y visión, las vacantes, el desarrollo profesional y la infraestructura.

Escala de medición: Se utilizó para evaluar las variables dos cuestionarios en una escala de medición ordinal de tipo Likert con una frecuencia de nunca hasta siempre donde se considerará 1 la más baja y 5 la más alta.

3.3. Población muestra y muestreo

3.3.1 Población: la población estuvo determinada por la agrupación de constituyentes que se desean examinar con las mismas peculiaridades dentro de una análoga existencia (Hernández et al., 2018), estuvo estipulada por el total de trabajadores que laboran dentro de la clínica en número total de 60. Criterios de inclusión: Total de trabajadores de la clínica según disposición. Criterios de exclusión: Asalariados que se encuentren con licencia o vacaciones

3.3.2 Muestra: Actualmente en la investigación contemplaremos una muestra total de 60 trabajadores siendo este el número total de empleados que laboran dentro de la clínica, por considerar indispensable la participación y opinión de cada uno de ellos.

3.3.3 Muestreo: El muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia por sopesar la contribución imperiosa en la participación de todos los integrantes de la población.

3.3.4 Unidad de análisis: Estuvo modelada por el total de los trabajadores de la clínica de Cayma en el periodo del año 2023.

3.4. Técnicas e instrumentos

Técnica: La técnica utilizada fue la aplicación de encuestas diseñada para la obtención de opiniones de interés para el investigador, con el propósito de crear un patrón de preguntas que se presentan a modo de cuestionario (Gil, 2020), este se realizó dentro de las áreas demarcadas de la clínica de forma unipersonal.

Instrumentos: Arias (2012) propuso el uso de un cuestionario como herramienta adecuada para estimar posibles fenómenos y obtener información relevante sobre ellos. Así, se utilizó este cuestionario como instrumento de recopilación estadística, diseñado específicamente en función del problema planteado.

Tabla 1 *Ficha técnica del instrumento 1*

Nombre:	Liderazgo
Autor:	Torres (2020).
Adaptado por:	Guillén (2023)
Origen:	Elaborado a partir de la teoría Fiedler (1967).
Dimensiones:	Estilo de liderazgo, estilo en la toma de decisiones y estilo de comunicación.
Baremo:	Nivel bajo de 20 a 72; nivel medio de 73 a 81; nivel alto mayores de 82 a 100.

Tabla 2 *Ficha técnica del instrumento 2*

Nombre:	Cultura organizacional
Autor:	Torres (2020).
Adaptado por:	Guillen (2023).
Origen:	En base de la teoría Kotter (1990) y Fiedler (1967).
Dimensiones:	5 dimensiones: Valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía;
Baremo:	Nivel bajo menor a 30; nivel medio de 31 a 60; nivel alto mayores de 60.

Validez y confiabilidad: Para la validación en cuanto a instrumentos que se utilizó en esta investigación se solicitó la evaluación de tres expertos conocedores de la materia a estudiar.

Tabla 3 Validación del cuestionario de “Liderazgo” y “Cultura organizacional”

Experto	Grado académico	Nombre y apellido	Criterio
1	Magister	Leon Zuloeta Robinson	Aplicable
2	Doctor	Espinoza Torres Jorge Gim	Aplicable
3	Doctor	Vidal Mosquera Alex David	Aplicable

Para evaluar la fiabilidad de los instrumentos, se realizó una prueba piloto con cada uno de ellos para calcular el valor del Alfa de Cronbach. La escala de liderazgo mostró un valor de 0.84, lo que indica que el cuestionario es fiable, ya que este valor supera el umbral de 0.7 (ver anexo 5). De manera similar, la escala de cultura organizacional obtuvo un valor de 0.88, confirmando también la fiabilidad del cuestionario, ya que este valor es superior a 0.7 (ver anexo 5).

3.5. Procedimiento de recolección de datos

Primero, se gestionó la autorización del administrador de la clínica para aplicar el cuestionario. Se proporcionaron breves explicaciones sobre los conceptos de liderazgo y cultura organizacional al personal que aceptó participar de manera voluntaria, con el objetivo de que pudieran responder el cuestionario de la manera más precisa posible. La encuesta se realizó de forma presencial y anónima, cubriendo toda la muestra estipulada en la investigación.

3.6. Método de análisis de datos

Una vez finalizado el ciclo de realización de encuestas, se procedió a llevar a cabo dos tipos de análisis: descriptivos e inferenciales. Para el análisis descriptivo, se utilizaron tablas de frecuencia de las variables y dimensiones. En cuanto al análisis inferencial, se aplicaron pruebas paramétricas o no paramétricas, con el fin de determinar la relación entre la variable independiente y la dependiente, utilizando regresión logística ordinal o lineal según corresponda. Se empleó el programa SPSS para ingresar la información recolectada de ambas variables, que fue procesada, interpretada, analizada y discutida en función de los resultados obtenidos, utilizando tablas de frecuencia y porcentaje.

3.7. Aspectos éticos

Se garantizó a los encuestados la libertad de decidir si participaban o no en la investigación, y se aseguró la confidencialidad de sus respuestas y opiniones. Se cumplió con el principio de no maleficencia, evitando causar daño intencional a los participantes y protegiendo la privacidad de sus datos. Además, se observó el principio de beneficencia, protegiendo y respetando los derechos de cada encuestado y asegurando un trato equitativo para todos, en aras de la justicia.

IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de los niveles de opinión del personal encuestado sobre el liderazgo desde la perspectiva y visión de cada uno de ellos. La fuente es la base de datos estructurada y se ha procesado con el aplicativo SPSS.

Resultados descriptivos

El análisis de la tabla 4, que consolida las opiniones de los encuestados, revela que el “Liderazgo” en la clínica es percibido predominantemente en un nivel medio por el 64.9% de los participantes. Este hallazgo sugiere que, en general, los empleados consideran que cumple con expectativas promedio, sin destacar notablemente en términos de efectividad o impacto positivo. Sin embargo, un 20.0% de los encuestados la califica como alto, lo que indica que, a pesar de los problemas identificados en la clínica, una parte significativa de los empleados percibe una calidad superior en estas habilidades.

Tabla 4 V1: Liderazgo

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% Acumulado
Nivel	ALTO	12.0	20.0	20.0	20.00
	MEDIO	39.0	64.9	64.9	84.9
	BAJO	9.0	15.1	15.1	100
	TOTAL	60	100.0	100.0	

Nota. Resumen de la tabulación de las respuestas de los componentes de la muestra.

El análisis de la tabla 5, que consolida las opiniones de los encuestados sobre diversas dimensiones del liderazgo, muestra que la percepción del “estilo de comunicación” se sitúa predominantemente en un nivel medio, con un 75.0% de los participantes opinando así. Este hallazgo indica que la mayoría de los empleados considera que el estilo de comunicación del liderazgo es aceptable pero no sobresaliente. Un patrón similar se observa en la percepción del “estilo en la toma de decisiones”, donde el 71.0% de los encuestados también lo califica como de nivel medio. Esto sugiere que, en general, el proceso de toma de decisiones es visto como adecuado, aunque podría mejorarse.

En cuanto al “estilo de comunicación” específicamente, el 50.0% de los encuestados lo sitúa en un nivel medio, mientras que un 24.0% lo considera alto. Sin embargo, el 26% califica este aspecto como bajo, lo que indica una división significativa en las percepciones. Esta distribución revela que, aunque hay una parte de la muestra que valora positivamente, otra porción significativa tiene una opinión negativa o menos favorable.

Tabla 5 Dimensiones de V1: Liderazgo

Nivel	Estilo de liderazgo	Estilo en la toma de decisiones	Estilo de comunicación
ALTO	24%	12%	10%
MEDIO	50%	71%	75%
BAJO	26%	17%	15%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota: Resumen porcentual de la tabulación de las dimensiones de variable 1.

La distribución de las percepciones de los encuestados muestra que la mayoría, el 86.7%, evalúa la variable en un nivel medio, lo que indica que consideran que cumple con las expectativas estándar. Un 10.0% de los participantes la percibe como alta, lo que sugiere que ven aspectos destacados en la variable. Solo un 3.3% la califica como baja, lo que refleja una opinión negativa muy limitada. En conjunto, el 96.7% de los encuestados considera que la variable está en un nivel medio o alto, lo que señala una percepción predominantemente positiva.

Tabla 6 V2: Cultura Organizacional

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% Acumulado
	ALTO	6	10.0	10.0	10.0
Nivel	MEDIO	52	86.7	86.7	96.7
	BAJO	2	3.3	3.3	100
	TOTAL	60	100.0	100.0	

Nota. Resumen de la tabulación y proceso de las respuestas de los componentes de la muestra.

La distribución de percepciones muestra que la dimensión de “Normas” es vista predominantemente en un nivel alto (92%), mientras que “Clima” también recibe una alta calificación (74%). En contraste, “Valores” y “Filosofía” tienen una percepción más variada, con un 23% y 20% en nivel alto respectivamente, y la mayoría considerándolos en niveles medios (74% para Valores y 80% para Filosofía). “Creencias” también es percibida positivamente con un 36% en nivel alto y un 59% en nivel medio. Por otro lado, “Símbolos” tiene una alta proporción de evaluaciones en nivel medio (88%) y solo un 8% en nivel alto, indicando que, aunque los símbolos no destacan especialmente, la mayoría los considera adecuados. En general, la percepción de “Normas” y “Clima” es muy positiva, mientras que otras dimensiones tienen una aceptación más moderada o diversa.

Tabla 7 Dimensiones V2: Cultura organizacional

Nivel	Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofía
ALTO	23%	36%	74%	92%	8%	20%
MEDIO	74%	59%	22%	6%	88%	80%
BAJO	3%	5%	4%	2%	4%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Resumen porcentual de las tabulaciones

Resultados inferenciales

Hipótesis general

H1: El liderazgo se corresponde significativamente con la cultura organizacional de la una clínica de Cayma, Arequipa 2023.

En la tabla se puede observar el índice de significancia bilateral es 0.000, que es menor que el valor p de 0.05. La magnitud del coeficiente establece que la relación es clara y notable, y no alcanza niveles altos de correlación, se sitúa en 0.503. El análisis demuestra que la hipótesis alternativa es respaldada por la evidencia empírica obtenida en la prueba.

Tabla 8 *Relación de las variables*

			V1	V2
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correspondencia	1.000	0.503**
		Significancia bilateral		0.000
		N	60	60
	Cultura organizacional	Coeficiente de correspondencia	0.503**	1.000
	Significancia bilateral	0.000		
	N	60	60	

Nota. Obtenido de SPSS 26.

Hipótesis específica 1

H1: El eestilo del liderazgo se corresponde significativamente con la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.

En la tabla se puede observar el índice de significancia bilateral es 0.000, que es menor que el valor p de 0.05. La magnitud del coeficiente establece que la relación es clara y notable, y no alcanza niveles altos de correlación, se sitúa en 0.467. El análisis demuestra que la hipótesis alternativa es respaldada por la evidencia empírica obtenida en la prueba.

Tabla 9 *Relación de dimensión estilo de liderazgo con variable 2*

			D1	V2
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coeficiente de correspondencia	1.000	0.467**
		Significancia bilateral		0.000
		N	60	60
	Cultura organizacional	Coeficiente de correspondencia	0.467**	1.000
Significancia bilateral		0.000		
N		60	60	

Nota. Obtenido de SPSS 26.

Hipótesis específica 2

H1: El estilo en la toma de decisiones se corresponde significativamente con la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.

En la tabla se puede observar el índice de significancia bilateral es 0.000, que es menor que el valor p de 0.05. La magnitud del coeficiente establece que la relación es clara y notable, y no alcanza niveles altos de correlación, se sitúa en 0.456. El análisis demuestra que la hipótesis alternativa es respaldada por la evidencia empírica obtenida en la prueba.

Tabla 12

Relación del estilo en la toma de decisiones con variable 2

			D1	V2
Rho de Spearman	Estilo en la toma de decisiones	Coeficiente de correspondencia	1.000	0.456**
		Significancia bilateral		0.000
		N	60	60
	Cultura organizacional	Coeficiente de correspondencia	0.456**	1.000
Significancia bilateral		0.000		
N		60	60	

Nota. Obtenido de SPSS 26.

Hipótesis específica 3

H1: El estilo de comunicación se corresponde significativamente con la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.

En la tabla se puede observar el índice de significancia bilateral es 0.000, que es menor que el valor p de 0.05. La magnitud del coeficiente establece que la relación es clara y notable, y no alcanza niveles altos de correlación, se sitúa en 0.389. El análisis demuestra que la hipótesis alternativa es respaldada por la evidencia empírica obtenida en la prueba.

Tabla 10 *Relación de la dimensión estilo de comunicación con variable 2*

			D1	V2
		Coeficiente de correspondencia	1.000	0.389**
Rho de Spearman	Estilo de comunicación	Significancia bilateral		0.000
		N	60	60
	Cultura organizacional	Coeficiente de correspondencia	0.389**	1.000
		Significancia bilateral	0.000	
		N	60	60

Nota. Obtenido de SPSS 26.

V. DISCUSIÓN

Respecto a las conclusiones de las hipótesis y el objetivo general para la definición de correspondencia del liderazgo y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023, se debe de considerar que el liderazgo está claramente direccionado al cumplimiento de objetivos y metas, buscando mejoras considerables en el desempeño de los trabajadores de forma eficaz y motivadora donde se logre aumentar y mejorar el desarrollo de los empleados a nivel laboral.

En el capítulo de resultados del presente estudio se pudo observar dentro del objetivo general, en el que se buscó la correspondencia que se pueden encajar el liderazgo y cultura organizacional; se pudo definir que los encuestados tienen una percepción del liderazgo en un 64.9%, representando un nivel medio y de un 20% en un nivel alto, del mismo modo los resultados encontrados respecto a la cultura organizacional fueron de 86.7% considerado como nivel medio, además de un 10% que la califica como alta, de esta manera al compararlos con el estudio realizado por

Torres (2020) donde busca determinar la correspondencia entre liderazgo y la cultura organizacional, se encontró un valor de $p=0.510$ en la cual se determinó una relación positiva entre ambas variables, del mismo modo en la presente investigación se encontró un valor de $p=0.05$ existiendo una relación moderada, por tanto, se encuentra cierta discrepancia en la relación de variables hallada en cada investigación.

Así también al realizarse una comparación con el estudio de Cajja (2021) donde se utilizó para recojo de datos mediante cuestionarios, con un muestreo de tipo no probalístico se encontraron resultados donde el 27% estuvo de acuerdo con el liderazgo, 2% de acuerdo, así como el 87% se encuentra con el clima organizacional, concluyen la correspondencia de liderazgo y cultura organizacional óptima o buena, al igual que el estudio de Torres (2020), estos presentan cierta discrepancia con nuestro estudio.

Para el presente estudio se tomaron dimensiones en cada variable con la finalidad de encontrar la relación que pueden existir entre las dimensiones de una variable en relación a las de la otra, con el propósito de identificar la relevancia de

cada una de ellas según la percepción de los encuestados, del mismo modo Sánchez (2021), busco identificar el liderazgo más relevante según esta percepción siendo esta la escucha activa con un 48%, al igual que la dimensión competitividad también con 48% determinando que existe una buena relación entre variable, así en nuestro estudio se encontró que la dimensión con mayor aceptación en la variable liderazgo es el estilo de este, mientras que en cultura organizacional fue de 92% de aceptación en la dimensión normas.

Es un hecho que dicha investigación puede servir de aporte a futuros estudios en los que buscan exponer apariencias y matices de cultura organizacional y estilos de liderazgo como el realizado por Rivera (2018) donde tuvo como mira y aspiración buscar literatura en los últimos años con la pretensión de exponer aspectos de cada uno de ellos, presentes esencialmente en Latinoamérica.

Las hipótesis planteadas dentro de esta investigación buscan encontrar la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo y sus formas de este, como el estilo de liderazgo, estilo de toma de decisiones y estilo de comunicación, teniendo como objetivo determinar cuál de ellos es el de mayor aceptación dentro de los trabajadores, del mismo modo, Palafox et al. (2021) determinaron que el estilo de liderazgo de mayor aceptación en determinadas empresas es el liderazgo autocrático en relación a la cultura organizacional, mientras que en nuestra investigación en la variable liderazgo fue el estilo de este el de mayor aceptación, de esta forma una vez más podemos definir la prevalencia de correspondencia significativa y directa entre liderazgo y cultura organizacional.

Mantilla (2021) en su estudio determino la intención y meta principal, encontrar el nexo o vínculo de liderazgo y cultura organizacional de una empresa identificando ciertos estilos y habilidades de un gerente y como se encuentra respecto a ello la cultura organizacional de la empresa, realizando un enfoque cuantitativo en el cual se demostró que existe un alto impacto del liderazgo sobre la cultura organizacional, así también en esta investigación se buscó identificar la forma de liderazgo que se puede percibir en el administrador de la clínica y como es que repercute su liderazgo dentro de ella, encontrando resultados de una relación moderada entre ambas variables.

Así mismo, Anchundia y Cuesta (2018) concluyeron la importancia de la cultura organizacional como punto estratégico para conseguir un desarrollo constante y perdurable asociado a la influencia de un adecuado modelo de liderazgo, por lo tanto se trabajaron distintas formas de estilo de liderazgo así como en esta investigación el estilo de liderazgo, toma de decisiones y comunicación como distintos estilos, ya que mantener un solo estilo sería contraproducente para una organización finalmente en ambas investigaciones se aborda cultura organizacional desde distintas perspectivas representado en ítems con la finalidad de diferenciar las identidades, pero manteniendo como idea central el enfoque del liderazgo.

Estudios anteriores como el realizado por Sánchez (2021) que midió el liderazgo utilizando el cuestionario diseñado por Huamán (2018), al tiempo también para la variable cultura organizacional el cuestionario diseñado por Almanza (2018), también manejaron una concordancia representativa de las dimensiones del liderazgo con relación a la cultura organizacional donde encontraron valores correspondientes a 0.768 encontrando una correlación alta entre ambas variables, valores por demás altos en comparación a los alcanzados en la presente investigación donde se encontraron valores en rangos de 0.5 a 0.3 con resultados de moderada relación.

En el análisis de cada hipótesis de esta investigación en la que se busca disponer o estipular la correspondencia existente elocuentemente, de liderazgo y la cultura organizacional se procedió a buscar correspondencia encajadas dentro de las dimensiones de las variables liderazgo tomando como la de misión, estilo de liderazgo, obteniendo un valor correlacional de 0.467 determinándose una correlación moderada entre esta dimensión con respecto a la variable 2, así también el valor de la relación obtenido entre la dimensión estilo de toma de decisiones respecto a la variable 2 fue de 0.456 demostrando también que existe una correlación moderada entre ambas.

Del mismo modo cuando se buscó la relación de la tercera dimensión del liderazgo; estilo de comunicación, aplicada a la cultura organizacional se determinó que el resultado encontrado fue de 0.389, indicando que en este caso existe una correlación moderada baja.

Estudios anteriores como el realizado por Sánchez (2021), que midió el liderazgo utilizando el cuestionario diseñado por Huaman (2018), y para la variable cultura organizacional el cuestionario realizado por Almanza (2018), también manejaron una coexistencia de las dimensiones del liderazgo con relación a la cultura organizacional donde encontraron valores correspondientes a 0.768, encontrando una correlación alta entre ambas variables, valores por demás altos en comparación a resultados identificados directamente en la actual investigación donde se encontraron valores en rangos de 0.5 a 0.3 con resultados de moderada relación.

En el estudio realizado por Quenta y Silva (2016) dentro del ala designada para área de enfermería para el hospital referencial en la ciudad de Arequipa, tomaron en valoración 253 profesionales del servicio para la variable estilo de liderazgo obteniendo como resultado que estas identificaron el liderazgo transaccional con 74.51% seguido de uno transformacional con 19.61% y en menor porcentaje el liderazgo Laissez con 5.88%, en este estudio se dirigió la investigación a tres tipos de liderazgo del mismo modo que muchos de los antecedentes tanto nacionales, incluida esta investigación, como internacionales buscan referenciar el vínculo significativo de liderazgo y la cultura organizacional, siendo estos puntos, claves que podrían determinar el éxito de las distintas organizaciones que han sido estudiadas de allí la importancia de conocer cómo es que se relacionan entre ambas.

Según la hipótesis general planteada en las distintas investigaciones direccionadas a estipular y concluir la existencia vinculante de liderazgo y cultura organizacional se originan principalmente a que los logros y objetivos independientemente de organizaciones o instituciones, principalmente mirándola y evaluando su rentabilidad, considerando estos dos conceptos como el corazón de la organización.

El liderazgo enfocado y buscado desde distintas perspectivas según las distintas investigaciones donde se trata de direccionar los distintos tipos y conceptos de este con el propósito de identificar direcciones y diferentes estilos de liderazgo pueden influir en el manejo y desarrollo de una organización cuando su relación con la cultura organizacional es alta como en el estudio realizado por Cajar

(2021) donde los resultados obtenidos en liderazgo se vieron directamente reflejados en la cultura organizacional con una aceptación de esta de un 87%, deduciendo que a nivel de rentabilidad y organización la institución debería estar por encima de los estándares de calidad debido a que la comunicación y comunión entre sus colaboradores se torna tanto profesional como personal de forma sencilla y eficaz.

García (2019) al igual que todas las investigaciones presentadas demostró la relación que existe entre ambos conceptos donde también utilizó dos instrumentos basados en cuestionarios encontrando resultados con un coeficiente correlacional de 0.159 demostrando una correlación débil, encontrando una diferencia en nuestra investigación al haber encontrado resultados donde se demuestra que la correlación es moderada, cabe destacar que los resultados hallados en las distintas investigaciones no son estrictamente iguales sino más bien se encuentran con diferencias, en algunos casos, marcadas demostrando que el liderazgo relacionado a cultura organizacional no siempre se encuentra dentro de la aceptación de los integrantes de una institución u organización.

El presente estudio se enfocó la cultura organizacional en base a normas, valores, clima, creencias entre otras, como una forma en la que se constituye la manera de actuar y pensar de una organización cada una de estas debidamente gestionada y dirigida por un determinado estilo de liderazgo en la que cada trabajador considera como es la relación de las variables con respecto a cada uno de estos conceptos enfocados para determinar la cultura organizacional.

Los valores hallados al determinar esta relación demuestran que así como el liderazgo tiene diversas opciones de preferencia o reconocimiento por parte de los trabajadores, la cultura organizacional también presenta estas características en donde el personal identifica y cuantifica mediante la escala de Likert cuál es su opinión del manejo de estas opciones de cultura organizacional al contrastarlas con las dimensiones o estilos de liderazgo de la variable independiente donde se obtuvieron valores que demostraron que existe una correlación moderada en cada una de estas excepto en la dimensión estilo de comunicación donde el nivel de correlación es de moderado bajo.

Al considerar cada una de estas evidencias halladas en el presente estudio y compararlas con los resultados hallados en investigaciones anteriores, podemos aducir que el liderazgo puede ser determinado e identificado desde distintos puntos de vista y direcciones a las que una organización se proyecta o desea llegar, considerando para ello relacionarlo con conceptos encontrados dentro de lo que es la cultura organizacional, ambos conceptos directamente relacionados con el posible éxito o fracaso de la organización quedando esto evidenciado en las distintas investigaciones presentadas.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Al definir la correspondencia entre el liderazgo y cultura organizacional se concluyó que existe un nivel de correspondencia moderado, en vista que el resultado del coeficiente fue 0.503 dentro de una clínica de Cayma, Arequipa 2023.

Segunda: Al establecer la correspondencia entre la dimensión estilo de liderazgo de la variable liderazgo, se determinó que existe una correspondencia moderada entre la dimensión estilo de liderazgo y la cultura organizacional en los trabajadores una clínica de Cayma, Arequipa 2023.

Tercera: Al establecer la correspondencia entre la dimensión estilo en la toma de decisiones y cultura organizacional se definió que existe una correspondencia moderada entre la dimensión estilo en la toma de decisiones y la cultura organizacional en los trabajadores de una clínica de Cayma, Arequipa 2023.

Cuarta: Al establecer la correspondencia entre la dimensión estilo de comunicación y la cultura organizacional se definió que existe una correspondencia moderada baja entre la dimensión de estilo de comunicación y la variable cultura organizacional de los trabajadores de una clínica de Cayma, Arequipa 2023.

VII. RECOMENDACIONES

Primero: Se recomienda al administrador de la clínica permita realizar nuevas investigaciones dentro de la institución y sus trabajadores con el propósito de ahondar en posibles debilidades en liderazgo y cultura organizacional, con el fin de mejorar la correspondencia entre ambas de moderada a alta.

Segunda: La clínica necesita mantener o mejorar la correspondencia que presenta la dimensión estilos de liderazgo y Cultura Organizacional, puesto que este representa una mayor aceptación de los trabajadores, sin embargo, podría mejorar si el administrador promueva la participación y capacitación del personal de la clínica dentro de ella.

Tercera: La clínica necesita mejorar la relación que presenta la dimensión estilos de toma de decisiones y Cultura Organizacional, se recomienda al administrador permitir que los trabajadores tomen la iniciativa en algunas actividades que estén directamente relacionadas con sus áreas de trabajo con la finalidad de mejorar su rendimiento y cumplir objetivos trazados.

Cuarta: La clínica necesita como prioridad mejorar la dimensión estilo de comunicación, ya que esta representa una baja aceptación dentro de los trabajadores, para ello el administrador debe buscar nuevos canales y formas de comunicación donde los trabajadores entiendan los requerimientos y exigencias de este, así también sus actitudes frente a ellos para conseguir una comunicación óptima.

Quinta: Se sugiere a los trabajadores de la clínica tener el mayor compromiso e identificación con su institución y su forma de cultura organizacional, con la finalidad de obtener un reconocimiento importante de la clínica frente a sus usuarios que permita un mejor desarrollo institucional y personal en todos los aspectos.

REFERENCIAS

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª Ed.). Editorial Episteme.

<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>

Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva*, 5(4).

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&nrm=iso

Angulo, A. (2018). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas* [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid.]

<https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:461719ad-4c83-4cec-8df4-8f1c8dfd86b2>

Botero, M., (2018). Lo que llamamos liderazgo: Consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-

144. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>

Cajja, R. (2021). *Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de salud del hospital Las Mercedes, Chiclayo*. [Tesis de maestría, Universidad César vallejo].

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/63820>

Calagua, C., Copaja, S., & López, M. (2019). *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de servicios múltiples SOL&CAFÉ*. [Tesis de grado, Pontificia

Universidad Católica Del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15633>

CONCYTEC. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento Renacyt*. Plataforma del Estado Peruano

https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version

_ final.pdf

- Córdova, C. & Flores, J. (2018). Satisfacción De Los Pacientes De Odontología Y La Calidad Del Servicio En El Centro De Salud Bellavista Nanay, Iquitos – 2018 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33512>
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. buenos Aires: Paidós.
https://bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay/alma991007540656203936/56UDC_INST:56UDC_INST
- Castañeda-Sánchez, O. (2015). El papel del liderazgo en la gestión médica. *Atención Familiar*, 22(1).
<https://doi.org/10.22201/facmed.14058871p.2015.1.47975>
- CEPAL. (2020) *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46070-estudio-economico-america-latina-caribe-2020-principales-condicionantes>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de capital Humano (10ª Ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chinchay D. & Chavarry, Y. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista venezolana de Gerencia*, 26(5), 650-662.
https://www.researchgate.net/publication/353896873_Liderazgo_en_el_sector_publico
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*. Pitman Press.
<https://ia804707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership expectativeness. Estados Unidos: McGraw
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y

Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19- 31.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>

García, J. (2019). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de pichincha* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de la Plata].

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/121987/Documento_completo.pdf?sequence=1

Giarratana, M. (2017). *Organizational Culture: Six Approaches and a Synthesis. Administrative Thinking*. Ediciones Morata S. L.

Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Editorial UNED.

<https://books.google.com.pe/books?id=ANrkDAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2020). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones*. (13ª Ed.). México: Cengage Learning.

<https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/61813b7573ebcec96f571d6192d99694b97bd7da.pdf>

Gómez, M. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional del profesional de enfermería del Hospital III EsSalud Chimbote durante la pandemia COVID-19*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72552>

Heathfield, S. (2018) Leaders are always looking for better and more efficient ways of doing things. *Leadership Secrets of Success*.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Editorial McGraw-Hill Educación.

<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

- INEC. (mayo de 2016). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país*.
<https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economiapopular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais>.
- Kotter, J. (1990). *El factor del liderazgo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global*.
<https://www.amazon.com/-/es/Harold-Koontz/dp/607151391X>
- Burnes, B (2007) Kurt Lewin and the Harwood studies: the foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213–31.
<https://research.manchester.ac.uk/en/publications/kurt-lewin-and-the-harwood-studies-the-foundations-of-od>
- Lizano, E., & Villegas, A. R. (2019). *La satisfacción del cliente como indicador de calidad*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628122/LizanoF_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CIENCIAMÉRICA*, 3(1), pp (34-39).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Lupano, M., & Castro, A. (2015). Estudio sobre el liderazgo. Teorías y evolución. *Psicología, cultura y sociedad*, 1(9), 122-135.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>
- Ministerio de Salud. (2011). *Guía Técnica para la Evaluación de la Satisfacción del Usuario Externo en los Establecimientos y Servicios Médicos de Apoyo*.
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2252>.

Lizano Flores, E., & Villegas Huamani, A. R. (2019). *La satisfacción del cliente como indicador de calidad* [Tesis de grado, Universidad, Universidad de Ciencias Aplicadas].

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/628122>

Lussier, R. & Acha, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning

Mantilla, G. V. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional en la empresa PRO TECH SECURITY, Guayaquil 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/67254>

Mobasser, S., Stein, D., & Carney, D. (2021). The accurate judgment of social network characteristics in the lab and field using thin slices of the behavioral stream. *Elsevier*, 10(4). 65-89.

<https://ideas.repec.org/a/eee/jobhdp/v168y2022ics0749597821000911.html>

Narváez, A. & Sarmiento, G. (2005) Habilidades clínicas en la formación del médico general. *Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Cauca*, 7(3).

<https://revistas.unicauca.edu.co/index.php/rfcs/article/view/953>

Obregón, E. & Salvador, M. (2022) *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en la municipalidad distrital de San Jerónimo de Tunán – 2020* [Tesis de grado de grado, Universidad Peruana de los Andes].

Palafox-Soto, M., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia*, 13(26), 00017. Epub 30 de agosto de 2021. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>

Panta, M. (2018). *Liderazgo y Cultura Organizacional de los profesores de la Escuela Profesional de Derecho y Ciencia Política de la Universidad*

Nacional de Barranca en el año 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3082>

Pedraja-Rejas, Liliana M., Marchioni-Choque, Ítalo A., Espinoza-Marchant, Constanza J., & Muñoz-Fritis, Camila P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

Peiró, J. M. (1996). El modelo "amigo": marco contextualizado del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 1(72). pp. 3-15.

[https://www.researchgate.net/profile/Jose-](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Peiro/publication/28070127_El_modelo_amigo_marco_contextualizador_de_l_desarrollo_y_la_gestion_de_recursos_humanos_en_las_organizaciones/links/57ede96708ae07d8d8f64fa3/El-modelo-amigo-marco-contextualizador-del-desarrollo-y-la-gestion-de-recursos-humanos-en-las-organizaciones.pdf)

[Peiro/publication/28070127_El_modelo_amigo_marco_contextualizador_de_l_desarrollo_y_la_gestion_de_recursos_humanos_en_las_organizaciones/links/57ede96708ae07d8d8f64fa3/El-modelo-amigo-marco-contextualizador-del-desarrollo-y-la-gestion-de-recursos-humanos-en-las-organizaciones.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose-Peiro/publication/28070127_El_modelo_amigo_marco_contextualizador_de_l_desarrollo_y_la_gestion_de_recursos_humanos_en_las_organizaciones/links/57ede96708ae07d8d8f64fa3/El-modelo-amigo-marco-contextualizador-del-desarrollo-y-la-gestion-de-recursos-humanos-en-las-organizaciones.pdf)

Peiró J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), pp. 68-82.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(1),
<https://doi.org/10.2307/2392363>

Quenta, R. A. & Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado Arequipa - 2016.* [Tesis de grado, Universidad San Agustín].

<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/e7a33327-d1b2-4395-9eaa-9eb706e64095>

Sánchez, J., Alonso, E., & Palací, E. (1999). El concepto de la cultura organizacional, su fundamento teóricos e investigación en España. *Revista de psicología general y aplicada. Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2-3), págs. 287-299.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498352>

Quintanilla, J. A. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3(8),357-374.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833421.pdf>

Romero Luna, Isidoro. (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146), 31-50. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003&lng=es&tlng=es.

Rivera, L. (2018). *Liderazgo y Cultura Organizativa en América Latina*. [Tesis de grado, Universidad del Rosario].

<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12141>

Rozo, A., Flórez, A., y Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2). 62-67.

<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1669/1859/11270>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf

Sánchez, J. (2022). *Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del Centro de Salud Cotumazá, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César vallejo].

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/88456>.

- Schien, E. (1988). *Organizational culture and Leadership*. Plaza & Janes. Editores.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (ed. rev.), Warren Bennis book. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, xv, pp. 240.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*
- Torres, T. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional en profesionales de salud de la Clínica San José, Cusco, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58947>
- Quenta, R. & Silva, K. (2018). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado Arequipa. [Tesis de grado, Universidad nacional San Agustín de Arequipa.]
<https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Yarce, J. (2018). *Los valores son una ventaja competitiva*. Ediciones Liderazgo.
<https://es.scribd.com/document/275186126/Los-valores-son-una-ventaja-competitiva-pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Título: Liderazgo y cultura organizacional en una clínica de Cayma, Arequipa, 2023							
Autor: Guillén Menautt Roberto							
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1: Liderazgo				
¿Cuál es la correspondencia entre el liderazgo y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023?	Definir la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.	El liderazgo se corresponde significativamente con la cultura organizacional de la una clínica de Cayma, Arequipa 2023.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores Ordinal 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Niveles o rangos Bajo de 20 a 72 Medio de 73 a 81 Alto de 82 a 100
			Estilo de liderazgo	Autocrático	1y 2		
				Democrático	3 al 5		
				Permisivo	6 y 7		
				Participativo	8 al 10		
			Estilo en la toma de decisiones	Autonomía	11 y 12		
				Libertad	13 y 14		
				Responsabilidad	15 y 16		
			Estilo de comunicación	Verbal	17		
				Escrita	18		
Asertiva	19 y 20						
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Cultura organizacional				
¿Cuál es la correspondencia del estilo de liderazgo y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023?	Definir la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.	El estilo de liderazgo se corresponde significativamente con la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores Ordinal 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Niveles o rangos
			Valores	Innovación	1		
				Trabajo en equipo	2		
				Planeación	3		
				Cumplimiento de metas	4		
			Creencias	Recomendación	5		
				Salario	6		
Herramientas	7						

				necesarias		Bajo menor a 30 Medio de 31 a 60 Alto mayores de 60
¿Cuál es la correspondencia entre el estilo de la toma de decisiones y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023?	Definir la relación entre el estilo de la toma de decisiones y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.	El estilo de la toma de decisiones se corresponde significativamente con la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.	Clima	Aprender y progresar	8	
				Ambiente de cooperación	9	
				Autonomía en decisiones	10	
				Buena comunicación	11	
			Normas	Horarios	12	
				Presentación personal	13	
				Sanciones ante una falta	14	
¿Cuál es la correspondencia entre el estilo de comunicación y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023?	Definir la relación entre el estilo de comunicación y la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023.	El estilo de comunicación se corresponde significativamente con la cultura organizacional de una clínica de Cayma, Arequipa, 2023	Símbolos	Fechas especiales	15	
				Incentivos	16	
				Ceremonias-logos	17	
			Filosofía	Misión-visión	18	
				Vacante	19	
				Desarrollo profesional	20	
Diseño de investigación		Población y muestra		Técnicas e instrumentos		Métodos de análisis de datos
Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Método: Correlacional causal Diseño: No experimental Nivel: Explicativo		Población: Todo el personal que labora dentro de la clínica. Muestra: 60 encuestados		Técnicas: Encuestas Instrumentos: Cuestionarios		Descriptiva: Frecuencia y porcentajes Inferencial: Prueba de normalidad

Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Liderazgo	Chiavenato (2017) la definición de liderazgo está identificada como una hegemonía personal mediante habilidades gerenciales o directivas, que se ejecutarán en una determinada situación cuyo proceso será establecido y dirigido con el propósito de conseguir uno o más objetivos establecidos.	El liderazgo fue medido utilizando un cuestionario estructurado a partir de la teoría de Fiedler (1967), el cual constó de 20 ítems correspondientes a tres dimensiones: Estilo de liderazgo, estilo en la toma de decisiones y estilo de comunicación.	Estilo de liderazgo	Autocrático	Escala: Ordinal de Likert 1= Nunca 2=Casi nunca 3= a veces 4=casi siempre 5= siempre
				Democrático	
				Permisivo	
				Participativo	
			Estilo de toma de decisiones	Autonomía	
				Libertad	
				Responsabilidad	
			Estilo de comunicación	Verbal	
				Escrita	
				Asertiva	
Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Cultura organizacional	Peiró (1996), conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto o sistema de	Fue medida realizando un cuestionario estructurado a partir de la teoría de Kotter (1990) el cual constó	Valores	Innovación	
				Trabajo en equipo	
				Planeación	
				Cumplimiento de metas	
			Creencias	Recomendación	

	creencias, actitudes, valores, normas y asunciones dentro de una organización siendo estas compartidas por todos sus asociados, fundamentando las acciones a tomar respecto a cada una de ellas.	de 20 ítems determinados por 5 dimensiones: Valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía; dicho cuestionario fue tomado de Torres (2020) y modificado por el autor de la presente investigación.		Salario	Escala: Ordinal de Likert 1= Nunca 2=Casi nunca 3= a veces 4=casi siempre 5= siempre
				Herramientas necesarias	
			Clima	Aprender y progresar	
				Ambiente de cooperación	
				Autonomía en decisiones	
				Buena comunicación	
			Normas	Horarios	
				Presentación personal	
				Sanciones ante una falta	
			Símbolos	Fechas especiales	
				Incentivos	
				Ceremonias-logos	
			Filosofía	Misión-visión	
				Vacante	
				Desarrollo profesional	

ANEXO 3. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de: LIDERAZGO

El siguiente cuestionario está dirigido a conocer características que se pueden dar respecto al liderazgo. Se presentará distintas alternativas donde S: Siempre; CS: Casi siempre; AV: A veces; CN: Casi nunca; N: Nunca; para ello se solicita marcar con un aspa (X) la que usted considere conveniente.

Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi nunca=2 Nunca=1

N°	ESTILO DE LIDERAZGO	S	CS	AV	CN	N
1	¿El administrador ordena el cumplimiento de los planes de trabajo en la clínica odontológica?					
2	¿El administrador informa de los objetivos de la clínica odontológica?					
3	¿El administrador promueve un clima de libertad en la práctica odontológica de la clínica?					
4	¿El administrador promueve un clima de libertad entre el equipo de trabajo?					
5	¿El administrador promueve la discusión proactiva entre los miembros del equipo de trabajo en la clínica odontológica?					
6	¿El administrador promueve el dejar hacer en cada uno de los miembros del equipo de trabajo en la clínica odontológica?					
7	¿El administrador actúa con permisividad, ante los miembros del equipo de trabajo?					
8	¿El administrador promueve la participación activa de los miembros el equipo de trabajo, en las políticas de la clínica odontológica?					
9	¿El administrador promueve la participación activa de los miembros del equipo, en la formulación de los objetivos de la clínica odontológica?					
10	¿El administrador promueve las capacitaciones para el desarrollo profesional del equipo de trabajo?					

ESTILO EN LA TOMA DE DECISIONES					
11	¿El administrador facilita al personal de salud tomar decisiones individuales en la solución de los problemas presentes en la clínica odontológica?				
12	¿El administrador facilita al personal de la clínica actuar con autonomía en el cuidado del paciente?				
13	¿El administrador facilita al personal de la clínica para promover cambios organizativos en sus ambientes de trabajo?				
14	¿El administrador facilita al personal de la clínica libertad para actuar con iniciativa dentro de sus áreas de trabajo?				
15	¿El administrador asigna responsabilidades al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?				
16	¿El administrador asigna autoridad al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?				
ESTILO DE COMUNICACIÓN					
17	¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones verbales sobre los procedimientos en su área de trabajo?				
18	¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones escritas sobre políticas a cumplir en su área de trabajo?				
19	¿El administrador actúa con seguridad ante el personal de la clínica en su área de trabajo?				
20	¿El administrador escucha con atención al personal de la clínica en su área de trabajo?				

Regular Liderazgo	(20-72)
Alto Liderazgo	(73-81)
Excelente Liderazgo	(82-100)

ANEXO 4. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de: CULTURA ORGANIZACIONAL

En el siguiente cuestionario encontrará un número de preguntas las deben ser leídas cuidadosamente y responder teniendo en consideración la siguiente escala.

1= Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

N°	VALORES	1	2	3	4	5
1	¿En la clínica donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En la clínica donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿En la clínica donde usted labora se da la planeación de metas?					
4	¿En la clínica donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
CREENCIAS						
5	¿Cree que para ingresar a la clínica es necesaria una recomendación o influencia interna?					
6	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la clínica es el adecuado?					
7	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?					
CLIMA						
8	¿Percibe usted que la clínica le permite aprender y progresar como persona?					
9	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la clínica?					
10	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
11	¿Percibe usted que existe buena comunicación entre el personal de la clínica?					

NORMAS					
12	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida dentro de la clínica?				
13	¿En la clínica hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?				
14	¿La clínica utiliza sanciones ante una falta?				
SÍMBOLOS					
15	¿La clínica celebra fechas especiales como el día del odontólogo, secretaria, navidad entre otros?				
16	¿La clínica recurre a utilizar incentivos como reconocimientos o condecoraciones para premiar las buenas labores?				
17	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos d la clínica?				
FILOSOFIA					
18	¿Su trabajo es coherente con la misión-visión de la clínica?				
19	¿Al haber una vacante, la clínica toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?				
20	¿A la clínica le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?				

INDICADOR	PUNTAJE
BUENA	(de 61 a 90)
REGULAR	(de 31 a 60)
MALA	(de 1 a 30)

ANEXO 5. Formula de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Escala: Liderazgo

Casos	N	%
Válidos	13	100
Excluidos	0	0
Total	13	100

Alfa de Cronbach N de elementos

0.84 20

Escala: Cultura organizacional

Casos	N	%
Válidos	13	100
Excluidos	0	0
Total	13	100

Alfa de Cronbach N de elementos

0.88 20

ANEXO 6. Prueba de normalidad

Se presenta en primer término la prueba de normalidad

Ha: Los datos estudiados corresponden a una distribución normal.

H0: Los datos estudiados corresponden a una distribución no normal

El objetivo de realizar una prueba de normalidad es por la necesidad de conocer si los datos estudiados tienen un comportamiento de distribución normal o no normal. De acuerdo con la tabla 12 encontramos que para este caso se ha utilizado la prueba de Kolmogorov-Smirnov, en vista que los elementos superan los 50. Al haber obtenido una significancia de 0.200 y 0.000 en las variables, respectivamente, la distribución de los datos no es normal. Lo que conlleva a utilizar una prueba no paramétrica para la contratación de las hipótesis de la investigación, esta prueba será el Rho de Spearman. Así mismo y como conclusión aceptamos la hipótesis nula.

Kolmogorov-Smirnov			
Variables	Estadístico	gl	Sig.
V1. Liderazgo	0.85	60	0.200
V2. Cultura organizacional	0.196	60	0.000

Nota: Datos de las encuestas, procesado en SPSS

**Instrumento que mide la variable independiente:
Liderazgo**

Definición de la variable: Chiavenato (2017) la definición de liderazgo está identificada como una hegemonía personal mediante habilidades gerenciales o directivas, que se ejecutarán en una determinada situación cuyo proceso será establecido y dirigido con el propósito de conseguir uno o más objetivos establecidos.

Dimensión 1: Estilo de liderazgo

Definición de la dimensión: Es definido como el proceso de persuasión en el que un individuo se relaciona con otros dentro y fuera de la organización según Koontz et al. (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y recomendaciones
Autocrático	1 ¿El administrador ordena el cumplimiento de los planes de trabajo en la clínica odontológica?	4	4	4	
	2 ¿El administrador informa de los objetivos de la clínica odontológica?	4	4	4	
Democrático	3 ¿El administrador promueve un clima de libertad en la práctica odontológica de la clínica?	4	4	4	
	4 ¿El administrador promueve un clima de libertad entre el equipo de trabajo?	4	4	4	
	5 ¿El administrador promueve la discusión proactiva entre los miembros del equipo de trabajo en la clínica?	4	4	4	
Permisivo	6 ¿El administrador promueve el dejar hacer en cada uno de los miembros del equipo de trabajo en la clínica odontológica?	4	4	4	
	7 ¿El administrador actúa con permisividad, ante los miembros del equipo de trabajo?	4	4	4	
Participativo	8 ¿El administrador promueve la participación activa de los miembros del equipo de trabajo, en las políticas de la clínica odontológica?	4	4	4	
	9 ¿El administrador promueve la participación activa de los miembros del equipo, en la formulación de los objetivos de la clínica odontológica?	4	4	4	
	10 ¿El administrador promueve las capacitaciones para el desarrollo profesional del equipo de trabajo?	4	4	4	

Dimensión 2: Estilo en la toma de decisiones

Definición de la dimensión: Indica que la dimensión estilo en la toma de decisiones se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional, Heathfield (2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación y recomendación
Autonomía	11 ¿El administrador facilita al personal de salud tomar decisiones individuales en la solución de los problemas presentes en la clínica odontológica?	4	4	4	
	12 ¿El administrador facilita al personal de la clínica actuar con autonomía en el cuidado del paciente?	4	4	4	
Libertad	13 ¿El administrador facilita al personal de la clínica para promover cambios organizativos en sus ambientes de trabajo?	4	4	4	
	14 ¿El administrador facilita al personal de la clínica libertad para actuar con iniciativa dentro de sus áreas de trabajo?	4	4	4	
Responsabilidad	15 ¿El administrador asigna responsabilidades al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?	4	4	4	
	16 ¿El administrador asigna autoridad al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?	4	4	4	

Dimensión 3: Estilo de comunicación

Definición de la dimensión: Define la dimensión estilo de comunicación como un proceso mediante el cual se transmiten ideas, sentimientos, emociones a un sujeto que será considerado el receptor, entre ellos tenemos la comunicación verbal que es el tipo de comunicación en la que se utilizan signos lingüísticos en el mensaje. Narváez (2017.)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación y recomendación
Verbal	17 ¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones verbales sobre los procedimientos en su área de trabajo?	4	4	4	
Escrita	18 ¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones escritas sobre políticas a cumplir en su área de trabajo?	4	4	4	
Asertiva	19 ¿El administrador actúa con seguridad ante el personal de la clínica en su área de trabajo?	4	4	4	
	20 ¿El administrador escucha con atención al personal de la clínica en su área de trabajo?	4	4	4	

Instrumento que mide la variable dependiente: Cultura organizacional

Definición de la variable: Peiró (1996) conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto o sistema de creencias, actitudes, valores, normas y asunciones dentro de una organización siendo estas compartidas por todos sus asociados, fundamentando las acciones a tomar respecto a cada una de ellas.

Dimensión 1: Valores

Definición de la dimensión: Son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social, Castañeda (2020)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores	1 ¿En la clínica donde usted labora se fomenta la innovación?	4	4	4	
	2 ¿En la clínica donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?	4	4	4	
	3 ¿En la clínica donde usted labora se da la planeación de metas?	4	4	4	
	4 ¿En la clínica donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	4	4	4	

Dimensión 2: Creencias

Definición de la dimensión: Definido como el estado de la mente en el que un individuo supone verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa Castañeda (2020).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Creencias	5 ¿Cree que para ingresar a la clínica es necesaria una recomendación o influencia interna?	4	4	4	
	6 ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la clínica es el adecuado?	4	4	4	
	7 ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?	4	4	4	

Dimensión 3: Clima

Definición de la dimensión: El clima laboral o ambiente en el que se desarrollan los empleados dentro de una empresa u oficina. La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad, Kotter (2019).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Clima	8 ¿Percibe usted que la clínica le permite aprender y progresar como persona?	4	4	4	
	9 ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la clínica?	4	4	4	
	10 ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	4	4	4	
	11 ¿Percibe usted que existe buena comunicación entre el personal de la clínica?	4	4	4	

Dimensión 4: Normas

Definición de la dimensión: Las normas son un conjunto de reglas que deben seguir las personas de una comunidad para tener una mejor convivencia, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano, Kotter (2019).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Normas	12 ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida dentro de la clínica?	4	4	4	
	13 ¿En la clínica hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?	4	4	4	
	14 ¿La clínica utiliza sanciones ante una falta?	4	4	4	

Dimensión 5: Símbolos

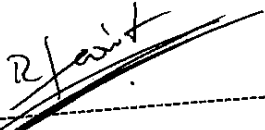
Definición de la dimensión: Es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada Burnes (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Símbolos	15 ¿La clínica celebra fechas especiales como el día del odontólogo, secretaria, navidad entre otros?	4	4	4	
	16 ¿La clínica recurre a utilizar incentivos como reconocimientos o condecoraciones para premiar las buenas labores?	4	4	4	
	17 ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la clínica?	4	4	4	

Dimensión 6: Filosofía

Definición de la dimensión: Es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje, Burnes (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Filosofía	18 ¿Su trabajo es coherente con la misión-visión de la clínica?	4	4	4	
	19 ¿Al haber una vacante, la clínica toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	4	4	4	
	20 ¿A la clínica le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	4	4	4	


Firma del Experto Informante

Firma del evaluador

DNI: 16724263



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
LEON ZULOETA, ROBINSON DNI 16724263	MAESTRO EN MEDICINA Fecha de diploma: 19/08/20 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 24/06/2006 Fecha egreso: 11/05/2008	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA PERU
LEON ZULOETA, ROBINSON DNI 16724263	SEGUNDA ESPECIALIDAD EN MEDICINA INTERNA Fecha de diploma: 13/04/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 01/07/2012 Fecha egreso: 30/06/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU
LEON ZULOETA, ROBINSON DNI 16724263	MAESTRO EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD Fecha de diploma: 11/06/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 01/10/2016 Fecha egreso: 04/03/2018	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
LEON ZULOETA, ROBINSON DNI 16724263	BACHILLER EN MEDICINA HUMANA Fecha de diploma: 24/02/2005 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU
LEON ZULOETA, ROBINSON DNI 16724263	MEDICO CIRUJANO Fecha de diploma: 22/03/2005	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU

1. Datos generales del Juez

Nombre del juez:	Dr. Jorge Gim Espinoza Torres
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Área jurídica Entrenamiento de habilidades blandas y duras
Institución donde labora:	Ministerio de justicia y derechos humanos Docencia universitaria pregrado y posgrado Conferencista nacional e internacional Profesor afiliado a CONCYTEC-RENACIT
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Experiencia en Investigación Profesor de investigación científica Asesor de tesis Jurado de sustentación de trabajos universitarios pre y posgrado Título del estudio realizado. Reincidencia y habitualidad y su inconsistencia dogmática y jurídica en un proceso penal y constitucionalizado. La búsqueda de la verdad como presupuesto y finalidad de un proceso penal constitucionalizado. Propuesta de mejora para el servicio de la defensa pública. Entre otros.

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Liderazgo
Autor (a):	Elaborado a partir de la teoría de Koontz et al. (2017) por Torres 2020 y adaptado por Guillén (2023).
Objetivo:	Medir el liderazgo dentro de una clínica
Administración:	Individual
Año:	2023
Ambito de aplicación:	Personal de la clínica
Dimensiones:	Estilo de liderazgo, estilo en la toma de decisiones, estilo de comunicación.
Confiabilidad:	0.824
Escala:	Las respuestas serán valoradas en la escala ordinal que corresponde: 1= Nunca 2= Casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre
Niveles o rango:	Bajo de 20 a 72, medio de 73 a 81, alto de 82 a 100
Cantidad de ítems:	20
Tiempo de aplicación:	15 a 20 minutos.

**Instrumento que mide la variable independiente:
Liderazgo**

Definición de la variable: Chiavenato (2017) la definición de liderazgo está identificada como una hegemonía personal mediante habilidades gerenciales o directivas, que se ejecutarán en una determinada situación cuyo proceso será establecido y dirigido con el propósito de conseguir uno o más objetivos establecidos.

Dimensión 1: Estilo de liderazgo

Definición de la dimensión: Es definido como el proceso de persuasión en el que un individuo se relaciona con otros dentro y fuera de la organización según Koontz et al. (2017)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autocrático	1 ¿El administrador ordena el cumplimiento de los planes de trabajo en la clínica odontológica?	4	3	4	
	2 ¿El administrador informa de los objetivos de la clínica odontológica?	4	3	4	
Democrático	3 ¿El administrador promueve un clima de libertad en la práctica odontológica de la clínica?	4	4	3	
	4 ¿El administrador promueve un clima de libertad entre el equipo de trabajo?	4	4	4	
	5 ¿El administrador promueve la discusión proactiva entre los miembros del equipo de trabajo en la clínica?	4	4	4	
Permisivo	6 ¿El administrador promueve el dejar hacer en cada uno de los miembros del equipo de trabajo en la clínica odontológica?	3	4	4	
	7 ¿El administrador actúa con permisividad, ante los miembros del equipo de trabajo?	4	4	4	
Participativo	8 ¿El administrador promueve la participación activa de los miembros del equipo de trabajo, en las políticas de la clínica odontológica?	4	4	4	
	9 ¿El administrador promueve la participación activa de los miembros del equipo, en la formulación de los objetivos de la clínica odontológica?	4	3	4	
	10 ¿El administrador promueve las capacitaciones para el desarrollo profesional del equipo de trabajo?	4	4	4	

Dimensión 2: Estilo en la toma de decisiones

Definición de la dimensión: Indica que la dimensión estilo en la toma de decisiones se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional, Heathfield (2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Autonomía	11 ¿El administrador facilita al personal de salud tomar decisiones individuales en la solución de los problemas presentes en la clínica odontológica?	4	4	4	
	12 ¿El administrador facilita al personal de la clínica actuar con autonomía en el cuidado del paciente?	4	3	4	
Libertad	13 ¿El administrador facilita al personal de la clínica para promover cambios organizativos en sus ambientes de trabajo?	4	3	4	
	14 ¿El administrador facilita al personal de la clínica libertad para actuar con iniciativa dentro de sus áreas de trabajo?	4	4	4	
Responsabilidad	15 ¿El administrador asigna responsabilidades al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?	4	4	3	
	16 ¿El administrador asigna autoridad al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?	4	3	4	

Dimensión 3: Estilo de comunicación

Definición de la dimensión: Define la dimensión estilo de comunicación como un proceso mediante el cual se transmiten ideas, sentimientos, emociones a un sujeto que será considerado el receptor, entre ellos tenemos la comunicación verbal que es el tipo de comunicación en la que se utilizan signos lingüísticos en el mensaje. Narváez (2017.)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Verbal	17 ¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones verbales sobre los procedimientos en su área de trabajo?	4	4	4	
Escrita	18 ¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones escritas sobre políticas a cumplir en su área de trabajo?	4	4	4	
Asertiva	19 ¿El administrador actúa con seguridad ante el personal de la clínica en su área de trabajo?	4	4	4	
	20 ¿El administrador escucha con atención al personal de la clínica en su área de trabajo?	4	4	4	

Instrumento que mide la variable dependiente: Cultura organizacional

Definición de la variable: Peiró (1996), conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto o sistema de creencias, actitudes, valores, normas y asunciones dentro de una organización siendo estas compartidas por todos sus asociados, fundamentando las acciones a tomar respecto a cada una de ellas.

Dimensión 1: Valores

Definición de la dimensión: Son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social, Castañeda (2020)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores	1 ¿En la clínica donde usted labora se fomenta la innovación?	4	4	3	
	2 ¿En la clínica donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?	4	4	4	
	3 ¿En la clínica donde usted labora se da la planeación de metas?	4	4	4	
	4 ¿En la clínica donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	4	4	4	

Dimensión 2: Creencias

Definición de la dimensión: Definido como el estado de la mente en el que un individuo supone verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa Castañeda (2020).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Creencias	5 ¿Cree que para ingresar a la clínica es necesaria una recomendación o influencia interna?	4	4	4	
	6 ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la clínica es el adecuado?	4	3	4	
	7 ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?	4	4	4	

Dimensión 3: Clima

Definición de la dimensión: El clima laboral o ambiente en el que se desarrollan los empleados dentro de una empresa u oficina. La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad, Kotter (2019).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Clima	8 ¿Percibe usted que la clínica le permite aprender y progresar como persona?	4	4	4	
	9 ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la clínica?	4	4	4	
	10 ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	4	4	4	
	11 ¿Percibe usted que existe buena comunicación entre el personal de la clínica?	4	4	4	

Dimensión 4: Normas

Definición de la dimensión: Las normas son un conjunto de reglas que deben seguir las personas de una comunidad para tener una mejor convivencia, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano, Kotter (2019).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Normas	12 ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida dentro de la clínica?	4	4	3	
	13 ¿En la clínica hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?	4	4	4	
	14 ¿La clínica utiliza sanciones ante una falta?	4	4	4	

Dimensión 5: Símbolos


Definición de la dimensión: Es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada Burnes (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Símbolos	15 ¿La clínica celebra fechas especiales como el día del odontólogo, secretaria, navidad entre otros?	4	4	3	
	16 ¿La clínica recurre a utilizar incentivos como reconocimientos o condecoraciones para premiar las buenas labores?	4	4	4	
	17 ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la clínica?	4	4	4	

Dimensión 6: Filosofía

Definición de la dimensión: Es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje, Burnes (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Filosofía	18 ¿Su trabajo es coherente con la misión-visión de la clínica?	4	4	4	
	19 ¿Al haber una vacante, la clínica toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	4	4	4	
	20 ¿A la clínica le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	4	4	4	


Dr. Jorge Gim Espinoza Torres
DNI: 40204318

**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
ESPINOZA TORRES, JORGE GIM DNI 40204318	DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD Fecha de diploma: 13/12/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 04/08/2016 Fecha egreso: 25/10/2019	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
ESPINOZA TORRES, JORGE GIM DNI 40204318	MAESTRO EN DERECHO CON MENCIÓN EN CIENCIAS PENALES Fecha de diploma: 22/05/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO PERU
ESPINOZA TORRES, JORGE GIM DNI 40204318	BACHILLER EN DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA Fecha de diploma: 14/09/05 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO PERU
ESPINOZA TORRES, JORGE GIM DNI 40204318	MAGISTER EN GESTION PUBLICA Fecha de diploma: 30/05/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 09/05/2014 Fecha egreso: 31/12/2015	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
ESPINOZA TORRES, JORGE GIM DNI 40204318	ABOGADO Fecha de diploma: 12/01/2007 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO PERU

**Instrumento que mide la variable independiente:
Liderazgo**

Definición de la variable: Chiavenato (2017) la definición de liderazgo está identificada como una hegemonía personal mediante habilidades gerenciales o directivas, que se ejecutarán en una determinada situación cuyo proceso será establecido y dirigido con el propósito de conseguir uno o más objetivos establecidos.

Dimensión 1: Estilo de liderazgo

Definición de la dimensión: Es definido como el proceso de persuasión en el que un individuo se relaciona con otros dentro y fuera de la organización según Koontz et al. (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Autocrático	1 ¿El administrador ordena el cumplimiento de los planes de trabajo en la clínica odontológica?	4	4	4	
	2 ¿El administrador informa de los objetivos de la clínica odontológica?	4	4	4	
Democrático	3 ¿El administrador promueve un clima de libertad en la práctica odontológica de la clínica?	4	4	4	
	4 ¿El administrador promueve un clima de libertad entre el equipo de trabajo?	4	4	4	
	5 ¿El administrador promueve la discusión proactiva entre los miembros del equipo de trabajo en la clínica?	4	4	4	
Permisivo	6 ¿El administrador promueve el dejar hacer en cada uno de los miembros del equipo de trabajo en la clínica odontológica?	4	4	4	
	7 ¿El administrador actúa con permisividad, ante los miembros del equipo de trabajo?	4	4	4	
Participativo	8 ¿El administrador promueve la participación activa de los miembros del equipo de trabajo, en las políticas de la clínica odontológica?	4	4	4	
	9 ¿El administrador promueve la participación activa de los miembros del equipo, en la formulación de los objetivos de la clínica odontológica?	4	4	4	
	10 ¿El administrador promueve las capacitaciones para el desarrollo profesional del equipo de trabajo?	4	4	4	

Dimensión 2: Estilo en la toma de decisiones

Definición de la dimensión: Indica que la dimensión estilo en la toma de decisiones se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional, Heathfield (2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Autonomía	11 ¿El administrador facilita al personal de salud tomar decisiones individuales en la solución de los problemas presentes en la clínica odontológica?	4	4	4	
	12 ¿El administrador facilita al personal de la clínica actuar con autonomía en el cuidado del paciente?	4	4	4	
Libertad	13 ¿El administrador facilita al personal de la clínica para promover cambios organizativos en sus ambientes de trabajo?	4	4	4	
	14 ¿El administrador facilita al personal de la clínica libertad para actuar con iniciativa dentro de sus áreas de trabajo?	4	4	4	
Responsabilidad	15 ¿El administrador asigna responsabilidades al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?	4	4	4	
	16 ¿El administrador asigna autoridad al personal de la clínica en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?	4	4	4	

Dimensión 3: Estilo de comunicación

Definición de la dimensión: Define la dimensión estilo de comunicación como un proceso mediante el cual se transmiten ideas, sentimientos, emociones a un sujeto que será considerado el receptor, entre ellos tenemos la comunicación verbal que es el tipo de comunicación en la que se utilizan signos lingüísticos en el mensaje. Narváez (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Verbal	17 ¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones verbales sobre los procedimientos en su área de trabajo?	4	4	4	
Escrita	18 ¿El administrador brinda al personal de la clínica instrucciones escritas sobre políticas a cumplir en su área de trabajo?	4	4	4	
Asertiva	19 ¿El administrador actúa con seguridad ante el personal de la clínica en su área de trabajo?	4	4	4	
	20 ¿El administrador escucha con atención al personal de la clínica en su área de trabajo?	4	4	4	

Instrumento que mide la variable dependiente: Cultura organizacional

Definición de la variable: Peiró (1996), conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto o sistema de creencias, actitudes, valores, normas y asunciones dentro de una organización siendo estas compartidas por todos sus asociados, fundamentando las acciones a tomar respecto a cada una de ellas.

Dimensión 1: Valores

Definición de la dimensión: Son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social, Castañeda (2020).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Valores	1 ¿En la clínica donde usted labora se fomenta la innovación?	4	4	4	
	2 ¿En la clínica donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?	4	4	4	
	3 ¿En la clínica donde usted labora se da la planeación de metas?	4	4	4	
	4 ¿En la clínica donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	4	4	4	

Dimensión 2: Creencias

Definición de la dimensión: Definido como el estado de la mente en el que un individuo supone verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa Castañeda (2020).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y recomendaciones
Creencias	5 ¿Cree que para ingresar a la clínica es necesaria una recomendación o influencia interna?	4	4	4	
	6 ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la clínica es el adecuado?	4	4	4	
	7 ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?	4	4	4	

Dimensión 3: Clima

Definición de la dimensión: El clima laboral o ambiente en el que se desarrollan los empleados dentro de una empresa u oficina. La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad, Kotter (2019).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Clima	8 ¿Percibe usted que la clínica le permite aprender y progresar como persona?	4	4	4	
	9 ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la clínica?	4	4	4	
	10 ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	4	4	4	
	11 ¿Percibe usted que existe buena comunicación entre el personal de la clínica?	4	4	4	

Dimensión 4: Normas

Definición de la dimensión: Las normas son un conjunto de reglas que deben seguir las personas de una comunidad para tener una mejor convivencia, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano, Kotter (2019).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Normas	12 ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida dentro de la clínica?	4	4	4	
	13 ¿En la clínica hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?	4	4	4	
	14 ¿La clínica utiliza sanciones ante una falta?	4	4	4	

Dimensión 5: Símbolos

Definición de la dimensión: Es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada Burnes (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Símbolos	15 ¿La clínica celebra fechas especiales como el día del odontólogo, secretaria, navidad entre otros?	4	4	4	
	16 ¿La clínica recurre a utilizar incentivos como reconocimientos o condecoraciones para premiar las buenas labores?	4	4	4	
	17 ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la clínica?	4	4	4	

Dimensión 6: Filosofía

Definición de la dimensión: Es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje, Burnes (2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Filosofía	18 ¿Su trabajo es coherente con la misión-visión de la clínica?	4	4	4	
	19 ¿Al haber una vacante, la clínica toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	4	4	4	
	20 ¿A la clínica le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	4	4	4	

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

**Dr. Alex
David Vidal
Mosquera
10614544**

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
VIDAL MOSQUERA, ALEX DAVID DNI 10614544	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 21/07/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 22/03/2014 Fecha egreso: 20/03/2016	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU
VIDAL MOSQUERA, ALEX DAVID DNI 10614544	CIRUJANO DENTISTA Fecha de diploma: 22/07/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES PERU
VIDAL MOSQUERA, ALEX DAVID DNI 10614544	MAESTRA EN CIENCIAS CON MENCION EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD Fecha de diploma: 28/12/2012 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PERU
VIDAL MOSQUERA, ALEX DAVID DNI 10614544	BACHILLER EN ODONTOLOGIA Fecha de diploma: 11/06/2004 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES PERU