



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los
trabajadores de salud del Centro de Salud Contumaza, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Sánchez Velásquez, Jeiddy Katherinne (ORCID: [0000-0003-1973-4218](https://orcid.org/0000-0003-1973-4218))

ASESORA:

Dra. Guzmán Avalos, Eliana Jackeline (ORCID: [0000-0003-2833-5665](https://orcid.org/0000-0003-2833-5665))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

TRUJILLO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a:

Dios, por haberme otorgado fortaleza, salud y perseverancia para poder concluirse mi maestría, a mis padres Magali y Nilser quienes con su cariño, apoyo y esfuerzo me impulsaron a seguir estudiando.

A mis hermanos Pier y Magali, por el apoyo y cariño que siempre me brindan, y a mi esposo Miguel por su amor, paciencia y motivación; este logro también es de ustedes.

Jeiddy Katherinne

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo de Trujillo y a la asesora de tesis Dra. Eliana Jackeline Guzmán Avalos.

Por su paciencia, orientación, enseñanza, dedicación, colaboración en el desarrollo del proyecto e informe de tesis del programa de Posgrado.

Al personal de salud que labora en el Centro de Salud Contumazá

Por el apoyo a la realización del presente trabajo de investigación.

A mi familia, colegas y amigos,

Quienes con su esfuerzo, compromiso y amor se ha podido concretar la maestría.

Jeiddy Katherine

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variable y Operacionalización de las variables	21
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	23
3.6. Método de análisis de datos	24
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1: Dimensiones más relevantes del liderazgo según la percepción de los trabajadores en el Centro de Salud Contumazá, 2021	26
Tabla 2: Dimensiones más relevantes de la cultura organizacional según la percepción de los trabajadores en el Centro de Salud Contumazá, 2021	28
Tabla 3: Relación entre el liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, 2021	29

Resumen

Este estudio se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, período Octubre – Noviembre 2021. El tipo de investigación empleado fue correlacional con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo; asimismo, la muestra estuvo constituida por la totalidad de la población, es decir, por 58 trabajadores del Centro de Salud Contumazá. Para medir la variable liderazgo se aplicó el cuestionario diseñado por Huamán (2018) y adaptado por Sánchez (2021) que consta de 42 ítems; para la variable cultura organizacional se aplicó un cuestionario diseñado por Almanza (2018) que consta de 29 ítems.

Los resultados reflejaron que la dimensión del liderazgo más relevante dentro del Centro de Salud de Contumazá según la percepción de los trabajadores es la escucha activa con un 48%; mientras que, la dimensión más relevante de la cultura organizacional es la competitividad con un 48%. Se concluye que el liderazgo y la cultura organizacional poseen una relación buena de 60.34% de acuerdo a la percepción de los trabajadores del centro de salud Contumazá, período Octubre – Noviembre 2021, además es significativa en un ,768**.

Palabras clave: liderazgo, cultura organizacional, trabajadores de salud.

Abstract

This study was conducted with the objective of determining the relationship between leadership and organizational culture according to the perception of health workers of the Contumazá Health Center, October - November 2021. The type of research used was correlational with a non-experimental design and a quantitative approach; likewise, the sample consisted of the entire population, that is, 58 workers of the Contumazá Health Center. To measure the leadership variable, the questionnaire designed by Huamán (2018) and adapted by Sánchez (2021) consisting of 42 items was applied; for the organizational culture variable, a questionnaire designed by Almanza (2018) consisting of 29 items was applied.

The results reflected that the most relevant leadership dimension within the Contumazá Health Center according to the perception of the workers is active listening with 48%; while, the most relevant dimension of organizational culture is competitiveness with 48%. It is concluded that leadership and organizational culture have a good relationship of 60.34% according to the perception of the workers of the Contumazá Health Center, period October - November 2021, it is also significant at ,768**.

Keywords: leadership, organizational culture, health workers.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial existe un constante proceso de globalización que obliga a las empresas e instituciones públicas a mejorar el desarrollo de acciones orientadas a un mayor compromiso y planificación, con la finalidad de generar un alto nivel de eficacia y eficiencia frente a las adversidades, el cual se consigue a través del liderazgo y la promoción de la cultura organizacional; es por ello que se han evidenciado grandes avances en la construcción de estos dos conceptos.

La Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (2020) señalan que uno de los elementos constitutivos que rige el sistema de salud es el liderazgo, principalmente porque la falta de un líder con la capacidad de gerenciar y liderar dentro del sector sanitario es una limitante para brindar una cobertura de calidad en los servicios sanitarios, así como para generar una cultura organizacional enfocada en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello, en Europa se han enfocado en potenciar el liderazgo, ya que consideran que este es la clave para el desarrollo de la cultura organizacional de las instituciones públicas y privadas, convirtiéndose en un ejemplo a seguir para otros países según la Fundación Europea hacia la Gestión de Calidad y la Organización del Sector Salud, quien ubica al liderazgo europeo en el segundo puesto a nivel mundial.

De igual manera, en América Latina se evidenció un gran impacto tras el desarrollo de estos conceptos, demostrando que las entidades públicas y privadas conforman un sistema flexible, dinámico, amplio y que se encuentra en constante interacción con el talento humano en relación a los objetivos que este busque alcanzar; asociado principalmente con el éxito institucional, tal es así que en países como Brasil, Argentina y Chile, el sector salud es considerado uno de los más importantes, razón por la cual han buscado potenciar el liderazgo como una característica primordial para el desarrollo de la cultura organizacional de las instituciones que rigen el sector salud.

Mientras que en el Perú, el liderazgo y la cultura organizacional ha ido tomando

mayor relevancia con el transcurso de los años, cuya premisa radica principalmente en arribar al objetivo de la institución o entidad pública, además de la satisfacción tanto en los usuarios como de los trabajadores, puesto que son pilares fundamentales para la subsistencia de la misma; por ello se han implementado herramientas que permitan mejorar el desempeño general de la entidad pública o privada y los ingresos de la misma.

No obstante a nivel local, específicamente en la provincia de Contumaza, se evidencia que el liderazgo y la cultura organizacional constituyen elementos aún poco significativos, muestra de ello es el Centro de Salud Contumazá, encargado de monitorear la prestación de servicios de salud primaria, el posicionamiento e implementación de políticas de servicios de salud integrales, efectivas, eficientes y de calidad, las cuales presentan una serie de falencias que obstaculizan un desarrollo eficiente; cuyo problema versa principalmente en la diferencia que existe entre los trabajadores nombrados y aquellos que laboran bajo el régimen CAS. Estas diferencias se visualizan de distintas formas, desde la separación entre los trabajadores en las reuniones extra laborales, hasta el término de contrato, toda vez que los trabajadores nombrados pueden culminar el contrato de trabajo cuando deseen, mientras que los CAS están supeditados a lo señalado por sus superiores, quienes abusan de su cargo y se olvidan de liderar a los colaboradores al cumplimiento de las metas institucionales, quebrantando la poca cultura organizacional que existe.

En este sentido, se visualiza que el Centro de Salud de Contumazá carece de liderazgo y cultura organizacional, toda vez que los jefes no poseen las condiciones necesarias para desarrollar las aptitudes que necesita una entidad y así alcanzar los objetivos propuestos. Es por lo manifestado anteriormente que se estableció como pregunta de investigación: ¿Existe relación entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, período Octubre – Noviembre 2021?

Asimismo, la investigación se justificó por su conveniencia debido a que permitió determinar la relación del liderazgo y la cultura organizacional, reflejando la

importancia y el nexo entre ambas variables. Asimismo, se justificó en su relevancia social pues es uno de los problemas más relevantes en el ámbito organizacional, por ello esta investigación benefició tanto a los trabajadores de salud como a las entidades estatales, permitiendo que los órganos competentes ejecuten mecanismos idóneos para crear una cultura organizacional basada en el liderazgo, generando así un ambiente laboral armónico; en cuanto a su implicancia práctica el presente estudio sirvió de precedente para investigaciones posteriores relacionados con el tema materia de investigación, empleando para ello instrumentos e información fidedigna que respete los lineamientos universitarios y la normativa APA vigente, a fin de innovar nociones teóricas del liderazgo y la cultura organizacional que permitan la implementación y la obtención de resultados eficientes.

En cuanto al valor teórico, este trabajo analizó cada una de las variables, descomponiéndolas para un mayor entendimiento; la utilidad de este trabajo fue importante debido a que reflejó la percepción del personal de salud del centro de salud de Contumazá respecto a la cultura organizacional y el liderazgo, permitiendo otorgar medidas idóneas y eficaces que beneficie a la sociedad en general.

Finalmente, se estableció como objetivo principal determinar la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, período Octubre – Noviembre 2021, el mismo que se arribará a partir de los siguientes objetivos específicos: a) Identificar las dimensiones más relevantes del liderazgo según la percepción de los trabajadores en el Centro de Salud Contumazá e b) Identificar las dimensiones más relevantes de la cultura organizacional según la percepción de los trabajadores en el Centro de Salud Contumazá; además como hipótesis se estableció como hipótesis alterna que si existe una relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del Centro Salud de Contumazá y como hipótesis nula que no existe una relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del Centro Salud de Contumazá.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación tiene sustento en diversos antecedentes relacionados con el tema materia de investigación, dentro de los que resaltan, a nivel internacional: Mestre y et al. (2020), Cuba, en su estudio tuvo como principal propósito analizar el clima organizacional dentro del Policlínico José Luis Dubrocq, empleando así una investigación transversal y descriptiva, con una muestra de 80 colaboradores del sector salud; obteniendo como resultado principal que las dimensiones de la cultura organizacional son importantes para el desarrollo de la institución, prevaleciendo entre estas la estructura organizacional con un 6,6%, comportamiento organizacional con un 7,6% y el estilo de dirección con un 7,3% según la percepción de los colaboradores del policlínico. Finalmente, el autor concluyó que la cultura organizacional fue evaluada de manera idónea que permite potenciar cada una de sus dimensiones, generando un adecuado manejo institucional.

Calle (2019), España, tuvo como propósito principal analizar el modelo de liderazgo que emplean en el sector salud público, empleando un diseño exploratorio, una muestra constituida por gerentes de centros de salud e instrumentos cualitativos como el análisis documental, obteniendo como conclusiones que el modelo empleado en el sector salud es transformacional aunque también cuentan con características del liderazgo transaccional, cuya principal virtud del líder es brindar soporte a los demás integrantes del equipo. Los resultados indican que se han creado elementos que permitan mejorar la cultura organizacional en la entidad, existe mayor unión entre los integrantes del equipo y reconocimiento con el objetivo del centro de trabajo. De igual manera, concluyó que los líderes buscan involucrar a los miembros del equipo con la visión y misión de la compañía a fin de estimular su crecimiento personal y organizacional.

Córdoba (2020), Argentina, mencionan que la organización de salud posee un conjunto de creencias y valores comprometidos con la misión, es por ello que se planteó como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral desde la perspectiva de los empleados de la salud. Para el

desarrollo de la investigación, se empleó una entrevista, la cual fue delimitada a través de un muestreo probabilístico. Los resultados demostraron que las emociones negativas ejecutadas por el líder o dirigente generan la desvalorización del trabajo, ocasionando problemas en el ámbito laboral. A manera de conclusión, el autor señaló que pese a los recursos invertidos para mejorar la finalidad de la entidad, existe un alto nivel de insatisfacción.

Vásquez (2017), España, tuvo como finalidad analizar el liderazgo en el sistema sanitario de Andalucía, para ello se aplicó una entrevista a las enfermeras del centro de salud. La metodología empleada fue de carácter analítico y cuantitativo. Los resultados señalan que el 70% de entrevistados sostiene no sentir motivación para laborar, el 58% considera que es un trabajo regular y el 67% señala que existe un clima laboral controvertido. Por último, las conclusiones demuestran que el proceso de selección de trabajadores si bien se rige en base a una norma reguladora, las entrevistas son realizadas a discreción, prevaleciendo la confianza entre el personal y la relación laboral. A su vez, existe una clara diferencia entre la motivación hacia los estudios y la capacitación a diferencia de los varones. Y, se advierte un clima laboral deficiente, el cual está integrado por un alto nivel de desigualdad y desmotivación entre los trabajadores de la organización.

Borquez (2016), Chile, tuvo como objetivo principal analizar el proceso de liderazgo que existe en una organización de salud, especialmente cuando su principal atractivo se basa en la atención a adultos mayores. El tipo de investigación es etnográfica y fenomenológica hermeneútica, a través de un método narrativo. Las herramientas estuvieron conformadas principalmente por la observación, entre ellas visitas, reuniones con el personal, entre otros. Los resultados establecieron que las herramientas aplicadas lograron tener un alcance del líder que posee el centro de salud. Asimismo, las conclusiones determinaron que de acuerdo a lo señalado por la líder, tiene grandes cualidades para lograr sus objetivos, exige poco personal, mucho compromiso y sobretodo lealtad, toda vez que considera que es un valor imprescindible al tener contacto con diversas personas.

Del mismo modo, a nivel nacional resaltan: Zeballos (2021), Perú - Arequipa, tuvo como finalidad analizar la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en el centro de salud de Chivay. El estudio fue descriptivo, teniendo como premisa la teoría diseñada por Cameron y Quinn, la misma que radica en un modelo de valores que evalúa la cultura organizacional. La población estuvo conformada por 62 trabajadores, cuyo número es el total de empleados del centro de salud. La aplicación de instrumentos expuso como resultados que el tipo de cultura dominante el tipo jerarquizado, además de un estilo transformacional. Por último, las conclusiones señalan que no existe un tipo de cultura predominante, además precisa que existe una íntima relación entre la cultura organizacional y el liderazgo; por tanto es necesario que el centro de salud promueva la cultura organizacional y liderazgo a fin de mejorar los objetivos planteados.

Gómez (2021), Perú – Chimbote, tuvo como objetivo delimitar la relación existente entre la cultura organizacional y el liderazgo del personal de enfermería del área Covid 19 del Hospital III EsSalud Chimbote 2021. El estudio fue correlacional y transversal con un diseño no experimental, cuya muestra además estuvo compuesta por 50 enfermeras que laboran en el área Covid del hospital. Los resultados principales obtenidos por el autor establecieron que existe una asociación intensa de 0,456 de acuerdo con la prueba Gamma, aunado a ello mediante la aplicación de la prueba Chi Cuadrado se delimitó que existe una significancia de 0,020, comprobando así la relación entre las variables. Finalmente, el autor concluyó que existe una relación significativa y estrecha entre el liderazgo y la cultura organizacional en el personal de enfermería del área Covid 19 del Hospital III EsSalud.

Torres (2021), Perú – Lima, tuvo como objetivo principal determinar el nexo existente entre la cultura organizacional y el liderazgo en los profesionales de la salud de la Clínica San José en Cusco. El estudio fue básica con un diseño no experimental, cuya muestra además estuvo conformada por 56 profesionales de la salud colaboradores de la clínica. Los resultados principales obtenidos indicaron que existe una correlación positiva de 0,510. Finalmente, el autor concluyó que si

existe una relación significativa y estrecha entre la cultura organizacional y el liderazgo del personal de salud de la Clínica San José en Cusco.

Polanco (2019), Perú - Cajamarca, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la atención en los centros de salud de Cajamarca. El estudio fue descriptivo correlacional, cuya muestra estuvo conformada por 105 trabajadores en establecimientos de salud de primera atención, cuyos resultados indican que el 74% de trabajadores consideran que no hay confianza con los jefes, además el 52% estima de una precaria comunicación toda vez que las decisiones se toman netamente por el directivo. El autor concluyó señalando que la dirección ejecutada por los líderes o directores del centro de salud repercute en la cultura organizacional, debido a que la falta de confianza hacia los jefes, pues los trabajadores temen represalias por mencionar aquellos problemas que existen en el centro de labores generan que no se cumplan con la finalidad de la institución que es brindar una adecuada atención hacia los pacientes.

Mancha (2020), Perú - Lima, tuvo como finalidad establecer la realidad entre el liderazgo y el clima organizacional en el centro de salud Callao-2019. La investigación fue aplicada, con un enfoque cuantitativo; asimismo la muestra estuvo integrada por 94 profesionales de enfermería, cuyos resultados arrojaron que las dimensiones conformadas por los valores de aprender, compromiso, ambición, sinceridad, están relacionados con el clima organizacional, por tanto influye considerablemente. Las conclusiones indicaron que existe un lazo entre la cultura organizacional y el liderazgo, a través del estilo de dirección, además de la existencia de una cultura organizacional cimentada.

Almanza (2018), Perú - Lima, tuvo como finalidad realizar una comparación de la cultura organizacional entre los Centros de Salud de Lima Norte; para ello se empleó un cuestionario, aplicado a 112 trabajadores. El método utilizado fue hipotético deductivo, con una investigación básica y de enfoque cuantitativa. Asimismo, los resultados indicaron que el nivel de innovación refiere como regular el 98% y como débil el 75% de los centros de salud, en el nivel de apoyo

demuestra como regular el 72% y como débil el 61.3%, el nivel de responsabilidad social como regular el 94% y regular débil el 72% en los centros de salud. Las conclusiones señalan que existe diferencias entre los centros de salud respecto a la cultura organizacional, cuyas diferencias versan en el nivel de competitividad, responsabilidad social, nivel de apoyo, nivel de apoyo, nivel de innovación y nivel de énfasis.

Vargas (2020), Perú - Lima, tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la vinculación laboral. Para ello, aplicó un cuestionario a los participantes del estudio, que estuvo conformado por 70 trabajadoras, entre ellas enfermeras, obstetras y técnicas de enfermería. Los resultados delimitaron que el 81% de encuestados indica su labor con un nivel alto y muy alto. A manera de conclusión, la autora señaló que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el vínculo laboral, la cual versa por la dedicación en las actividades de trabajo.

De igual manera, se han establecido teorías que sustentan la investigación; respecto a la variable liderazgo se plasmaron las siguientes teorías: Teoría del liderazgo desarrollada por Tannenbaum y Schmidt (1958), sostiene que el liderazgo se mide en función a la actividad ejecutada por los directores o por los integrantes de la organización, desde cargos administrativos hasta cargos menores, ya que, su desempeño repercute en la cultura organizacional de la institución, siendo imperativo que estos presenten un desenvolvimiento óptimo capaz de generar una cultura organizacional correctamente estructurada, por ello es importante que el director asuma decisiones que permitan el crecimiento de la empresa, mientras que por otro mencionan que es necesario que el subordinado muestre actitud para superar los retos que se presentan en la organización.

De igual manera, resalta la teoría de la malla del liderazgo de Blake y Mounton (1964), según la cual se establecen 10 niveles de liderazgo, encontrándose en el eje la preocupación por el cumplimiento de las actividades y las relaciones entre el personal, la mezcla de ambos permite la generación del liderazgo autoritario y obediencia, así como el liderazgo club, donde el gerente prioriza el clima laboral;

también se da el denominado liderazgo gerencial, según el cual no se priorizan las metas ni el clima laboral, finalmente se da el liderazgo equilibrado, cuya base radica en una relación proporcional entre los objetivos y el clima organizacional.

Finalmente, también resalta la teoría de Burns (1978), quien estableció que el liderazgo posee dos enfoques, el primero de ellos se conoce como liderazgo transformacional y el segundo llamado transaccional; el primero de ellos según el autor se basa en la capacidad influenciadora del líder para cambiar el comportamiento de los demás, mientras que, el segundo se basa en el intercambio de incentivos a cambio del cumplimiento de las metas; posteriormente, el autor agregó un último estilo llamado laissez-faire, el mismo que se basa en un no liderazgo.

La teoría del gran hombre, fue arduamente analizada y empleada durante el periodo 1920 y 1950, la cual radica en diversas teorías de personalidad que postulan una serie de características de las personas. Sin embargo, una de las razones por las cuales no ha logrado impactar social y académicamente es la gran variedad de resultados encontrados, obstaculizando el estudio de los rasgos de potenciales líderes. (Oliva, 2020)

La teoría del enfoque conductual tuvo apogeo durante los años 1950 y 1960, la cual postula la relación entre conductas y el liderazgo; además de tener como objeto de estudio aquellas conductas que inciden en el liderazgo. Asimismo, señala que las cualidades que poseen los líderes no son innatas, sino que estas se pueden adquirir con el transcurso de los años a través de la experiencia y el estudio; teniendo como pilares fundamentales: la relación con los demás y la consideración. (Ngozi, Jones y Prince, 2015)

La teoría de la contingencia tuvo origen por Fiedler (1967) quien señala que el liderazgo posee diversas dimensiones necesarias para su efectividad y eficacia, así como tres elementos que inciden en lograr un liderazgo efectivo, el primero está orientado a delimitar la relación entre el líder y los seguidores, el segundo versa en la estructura de tareas y el tercero en el poder ejercido por el líder. Todos

estos elementos son relevantes para la toma de decisiones de manera efectiva, las cuales van desde las decisiones autocráticas hasta las consultas individuales y en equipo.

Respecto a la cultura organizacional, se destaca la teoría de Geertz (1973) quien sostiene que las organizaciones deben poseer una cultura propia que les permita fomentar entre todos los integrantes el desarrollo del objetivo común, realizando para ello un trabajo conjunto entre todos, incluidos directivos. La cultura se basa en el intercambio de ideas partiendo de excelentes procesos comunicativos cuyo fin es asegurar la continuidad y existencia de las organizaciones pues es un componente básico para el cumplimiento de las metas.

Por otro lado, también se han estimado diversos alcances teóricos relacionados con el tema objeto de estudio partiendo por la variable de liderazgo, la misma que de acuerdo con Calle (2019) evoluciono en cuatro épocas. El periodo I permaneció hasta finales de 1940, en donde se estableció que el liderazgo era una cualidad inherente a los sujetos; el segundo período se encuentra entre finales de los años 40 hasta los años 70, donde se establecía que el liderazgo se basó en el comportamiento, pasando este lapso hasta inicios de la década de los años 80 se incluyó una evaluación al liderazgo, donde se establecía al liderazgo como una situación. Por último, desde los años 80, el liderazgo se empieza a ver desde la inspiración y carisma.

La primera etapa es considerada como el pre estudio del liderazgo ya que radica en el estudio de teorías basadas en la visión carismática y de poder del líder. La segunda etapa tuvo lugar después de la primera crisis económica, conllevando a cambios sociales, aumentando la cultura, el status de los empleados y el desarrollo de sistemas comunicativos. Kurt Lewin fue uno de los principales autores en analizar la importancia del liderazgo, clasificando al liderazgo principalmente en tres categorías: democrático o autoritario. Dicho modelo ejecutado por el autor fue la base para posteriores investigaciones. En 1950 Adair menciona que no se basa en el carácter que posee el dirigente sino en la forma de gestionar al equipo, individuos y trabajos a fin de conseguir un propósito establecido. Además, la Universidad de

Ohio estableció que se debe tener en cuenta para el análisis del liderazgo a los integrantes del grupo.

La tercera etapa se une de alguna u otra manera con la segunda, en la década de los años 60, Hersey y Blanchard plasmaron la teoría contingente, la misma que sugiere que el líder es capaz de adaptarse a cualquier estilo de liderazgo, así como las necesidades personales de un grupo determinado. De igual manera, Fiedler menciona que la importancia del entorno para el cabal cumplimiento del liderazgo, además este autor sostenía que el liderazgo se refleja en el nexo entre el líder y los integrantes de la manifestación. La cuarta etapa parte de la década de los años 80, donde desde ese entonces hasta la actualidad se han establecido diversas teorías respecto al liderazgo, resaltando dentro de estas los siguientes tipos de liderazgo: liderazgo orientados a relacionales; tareas y objetivos; horizontales; situacional y evitativos.

De igual manera, Alcázar (2020) define el liderazgo como un arte cuyo fin es mover masas que tengan la misma finalidad, para ello se requiere que exista un líder o también llamado dirigente, quien posee las cualidades necesarias para ejercer un poder de convicción. Asimismo, de acuerdo con Rozo, Flórez y Gutiérrez (2019) es la acción de encabezar, guiar, conducir a un grupo social, partido política u otra colectividad, para ello es necesario que los sujetos dirigentes poseen diversas características y aptitudes que favorezcan su guía.

Aunado a ello, Mobasseri, Stein y Carney (2021) menciona que liderazgo es aquella potestad o facilidad que posee un sujeto para influenciar a otro y así dirigirlos a ejecutar procesos necesarios que los beneficien de manera personal o grupal. (Lupano y Castro, 2015) sostiene que el liderazgo es aquel ejercicio que se manifiesta a través de diversas actuaciones dirigidas a perfeccionar comportamientos humanos que permitan beneficios sociales o personales. Este ejercicio es obtenido mediante la visión de un líder, quien impulsa a los demás a potenciar sus capacidades obteniendo objetivos conjuntos. Lussier y Acha (2011) menciona que el liderazgo es la acción influenciadora ejecutada entre los líderes y sus seguidores a través de las cuales se busca obtener cambios, potenciando las

virtudes y cualidades de los sujetos, generando cambios permanentes y duraderos.

Por otro lado, Birinci (2013) menciona que existen diversos estilos de liderazgo, los mismos que se relacionan con la personalidad y caracteres especiales de los sujetos con rasgos de líderes, estos estilos son: liderazgo autocrático, el mismo que se tiene como dirigente al líder quien establece la política sobre la que se debe desenvolver la empresa, además dictamina las responsabilidades que debe desarrollar cada uno de los miembros, así como elogiar y criticar el trabajo ejecutado por los miembros del equipos, manteniéndose distante de las participaciones grupales que no involucren eventos laborales, finalmente, las decisiones que tome el líder serán las únicas que prevalecen. Ante ello, Pérez (2008) menciona que el líder autocrático es aquel sujeto que tiene la capacidad de tomar decisiones principales respecto a la actividad organizacional o educativa necesaria, de igual manera, es el encargado de analizar el cumplimiento o no de las responsabilidades de los líderes, evaluando unilateralmente cada desempeño.

Szczepanska K. (2015) por su lado, señala que este tipo de liderazgo se basa en la imposición de las decisiones del líder por sobre las del grupo, controlando además el desempeño de cada miembro del equipo; su característica principal es la pérdida de la democracia.

Otro estilo de liderazgo es el democrático, el mismo que tiene como finalidad la colaboración de los integrantes de la organización para lo cual cuentan con el apoyo del líder, para alcanzar las metas conjuntas de la empresa, se establecen pautas a corto y largo plazo, además se permite la discusión de diversos puntos, cada uno de los integrantes exponen un punto de vista, después de esta exposición se elige la opinión que fructifique el desarrollo de la empresa; los miembros que integran el equipo pueden colaborar con quien ellos decidan sin que ello genere malestar. Finalmente, en esta perspectiva las opiniones vertidas por el líder no tienen como finalidad degradar el trabajo de otros sino potenciar sus mayores habilidades.

Brito (Citado en Ascanio, 2009) menciona que este estilo de liderazgo permite el crecimiento potencial de todos los integrantes de la organización debido a que no se

basa sólo en la posición del líder, sino que permite la interacción de cada uno de los integrantes, fomentando así un trabajo en conjunto. Asimismo, lo que se busca con este liderazgo es obtener mejores relaciones entre los colaboradores, buscando un ambiente agradable y de calidad. Este liderazgo no se basa en la intimidación de las personas, sino que busca su participación activa sin que medien las críticas hacia su trabajo.

Además, dentro de los estilos de liderazgo también se encuentra el liderazgo socioemocional, según el cual el líder asume el rol para contrarrestar las hostilidades teniendo como base los sentimientos de los integrantes, su función principal es mantener la unidad dentro del grupo, evitando situaciones que conlleven estrés o tensiones. Bowers, Lemberger y Brigman (1997) menciona que las funciones laborales y socioemocionales no se encuentran juntas, sin embargo, Mohammed (2018) menciona que una sola persona si puede asumir ambos roles y coadyuvar al crecimiento profesional y espiritual de los colaboradores.

El liderazgo liberal por su lado, tiene como objetivo la delegación de tareas de manera libre ya que aquí el líder delega funciones, permitiéndole a los sujetos tomar las decisiones que consideren convenientes para cumplir con los objetivos. En este caso, el líder espera que los colaboradores asuman la responsabilidad bajo su propio motivo y dominio, excepto por el cumplimiento de las normas mínimas establecidas por la empresa. Finalmente, se encuentra el liderazgo carismático según el cual se tiene como capacidad incentivar a los trabajadores a cumplir con sus actividades bajo su propia motivación y entusiasmo.

Asimismo, dentro de este tipo de liderazgo, el líder ejecuta diversas acciones dirigidas a evitar discrepancias entre los sujetos, propone alternativas que ilusionen a los miembros de la organización empleando para ello mecanismos innovadores y no convencionales; el líder debe estar dispuesto a apartar sus propios intereses y velar por los intereses generales así la decisión repercute directamente contra ellos, el líder debe ser una persona que cuente con la capacidad de percibir las deficiencias y dificultades existentes en la relación, siendo capaz de transmitir la importancia de su visión, generando en los miembros la necesidad de evolución.

Además, cabe mencionar que actualmente no existe una definición clara de lo que se conoce como liderazgo, no obstante, durante el devenir del tiempo se han ejecutado diversas concepciones, Fayol (1916) menciona que el liderazgo organizacional tiene como finalidad guiar a todos los integrantes de la organización a través de una serie de principios dirigidos a obtener un equipo óptimo que coadyuve a un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. Dentro de este tipo de liderazgo es trascendental el desenvolvimiento de los involucrados, quienes deben poder diversos rasgos.

De igual forma, el líder dentro de una organización debe contar con diversos rasgos personales, los mismos que inciden directamente en el comportamiento de los sujetos miembros de una organización, dichos rasgos pueden definirse como particularidades que reflejan liderazgo. Ngozi, Jones y Prince (2015) menciona que los humanos tienden a satisfacer las necesidades de los demás como una base de la supervivencia. Además, define el comportamiento humano como el resultado de la sensación física, la autoestima, la autoimagen, y la adaptación racional. Estas características son muy importantes para formar una cultura; es decir, en cualquier cultura puede haber una serie de características en común. Castro y Nader (2004) sostienen que pensar atributos significa un configurar el comportamiento humano a lo largo del tiempo, mediante una serie de características: Comportamiento superficial y profundo.

De igual manera, dentro al igual que en el liderazgo organizacional también se encuentra diversos estilos, los mismos que de acuerdo con Norlina y et al. (2015) son: a) Liderazgo autocrático, es una forma de liderazgo transaccional en la que se concentra todo el poder en el líder quien tiene la potestad de dirigir y aplastar a los empleados. No hay lugar para comentarios o sugerencias, solo cuenta la opinión del líder; por lo general, este tipo de líder tiene una alta tasa de absentismo y rotación de empleados, debido a que genera mayores desventajas que ventajas; b) Líderes burocráticos, estos líderes acatan estrictamente las reglas que establece la organización, buscan trabajadores exactos al puesto laboral.

Este, suele aparecer cuando existe un alto riesgo de seguridad industrial; es decir, cuando se utiliza la máquina, o sustancias peligrosas e incluso con grandes cantidades de dinero; c) Liderazgo carismático, es una forma de liderazgo que inspira un gran entusiasmo en los líderes y sus empleados, liderando de una manera dinámica; no obstante, tienden a creer en sus habilidades personales más que en las habilidades del equipo. Produce debilidades en el desarrollo organizacional, porque cuando no se encuentren los líderes, los empleados no podrán continuar. Aunado a ello, se encuentra el d) Liderazgo democrático, se singulariza por involucrar a los trabajadores en las decisiones, incrementando su satisfacción con la labor que desempeñan y contribuyendo a extender las habilidades de cada uno de los empleados, además de mantener a sus seguidores estimulados a través de recompensas financieras en un segundo plano.

Sin embargo, este estilo tarda demasiado en adaptarse por completo, aun cuando los resultados pueden notarse en la productividad y velocidad de proceso; e) Liderazgo Laissez-faire, este tipo de liderazgo significa "déjalo ser" en francés, que es un tipo de liderazgo más flexible cuando los miembros del equipo trabajen de forma independiente, lo que puede ser eficaz cuando las personas del equipo tienen experiencia en el campo en el que trabajan y su líder hace un monitoreo continuo, pero deja espacio para múltiples errores en la comunicación; f) Liderazgo orientado a relaciones, este tipo de liderazgo está orientado al desarrollo humano y completamente orientado a organizar, apoyar y desarrollar el trabajo en equipo, que es un estilo participativo que busca promover la colaboración participativa y comprometerse con las tareas de desarrollo correctas.

Por otro lado Souza (2013) menciona que el liderazgo presenta diversas dimensiones dentro de los trabajadores de la salud que permiten el correcto desempeño de su función, estas son: frecuencia de supervisión, la misma que según Benites y et al. (2016) es el procedimiento ejecutado por el líder con la finalidad de analizar si las acciones de los colaboradores están destinadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales e institucionales, asimismo, esta dimensión permite mejorar la calidad de atención, destreza y capacidad del personal de salud; motivación, esta dimensión se relaciona de manera directa con el esfuerzo ejecutado

por una persona para lograr las metas y objetivos propuestos por la institución (Vásquez, 2007)

Otra dimensión, es recompensa, que viene a ser la motivación ejecutada por el líder para incentivar el desempeño de los colaboradores y se manifiesta a través de premios, promociones, oportunidades, capacitaciones, entre otros; escucha activa, esta dimensión es la base para el correcto desempeño de la cultura organizacional de una institución debido a que permite la escucha activa entre el personal, a quien se le permite expresar sus ideas, dudas o convicciones respecto al desenvolvimiento de la institución (Subiela y et al., 2014); valores adecuados, de acuerdo con Lolowang (2019) los valores representan aquellas directrices sobre las cuales se deben basar los comportamientos y actitudes de los colaboradores, por ello, el líder es el encargado de potenciar y alentar los valores del personal de salud a fin de que estos tengan como objetivo cumplir las metas institucionales.

Estímulo intelectual, esta dimensión tiene como finalidad incentivar al personal de salud a pensar y razonar su manera en la que viene ejecutando las cosas es la adecuada para el crecimiento personal y profesional dentro de la institución, promoviendo además la seguridad para que este pueda resolver conflictos que se susciten dentro de la institución (Zydzianaite, 2018); capacidad resolutoria, López y et al. (2014) menciona que esta es una de las características principales que debe poseer un líder dentro de una organización debido a que ello le permite solucionar las desavenencias que se susciten dentro de la institución de una forma óptima y adecuada.

La influencia del líder, esta dimensión acorde con Bernardino (2006) es imprescindible para el desarrollo organizacional ya que el líder debe poseer la capacidad de influir en el pensamiento de los colaboradores, cambiando su capacidad de razonamiento y orientándolo de manera adecuada a que su comportamiento se adecue a las metas institucionales; empatía, representa el grado de afinidad con la que cuenta el líder, quien debe ser capaz de ponerse en el lugar de sus colaboradores y comprender de manera adecuada sus pensamientos y sentimientos, considerando así su perspectiva para la solución de conflictos;

finalmente, se encuentra la dimensión de trabajo en equipo, la misma que permite y busca el trabajo en conjunto de todos los trabajadores de la salud, a través del intercambio de experiencias y conocimientos que a futuro permitan un trabajo en conjunto que beneficie a la institución (Martínez et al., 2013)

En cuanto a la segunda variable: Cultura organizacional, se entiende desde la perspectiva de creencias colectivas, valores culturales, motivación entre otros. Constituye un factor crítico en promover e intercambiar conocimientos, reconociendo habilidades y la adquisición de conocimiento compatibles a través de la interacción y estímulos de integrantes de la organización y la colaboración, apoyo y coordinación para facilitar su intercambio. En este sentido, se entiende por cultura organizacional como el procedimiento de actitudes provenientes de una organización, lo que coadyuva a diferenciarlas de otras organizaciones.

Además, según Torres (2017) es el conjunto de personas que trabajan de manera articulada, en la cual depositan sus creencias, principios, valores, las cuales tienen un rol fundamental en el desempeño de su accionar, toda vez que la cultura y comunicación se encuentran relacionadas íntimamente. Asimismo, la cultura organizacional es el conjunto de valores, elementos y normas que poseen los integrantes de una organización, cuya figura es relevante para el éxito empresarias, puesto que ofrece una identidad organizacional para los trabajadores, a fin de ser una fuente de estabilidad y continuidad para las entidades públicas y privadas.

Aunado a ello, Navarro (2020) menciona que la cultura organizacional se divide en tres capas: la primera está conformada por creaciones visibles que pueden ser interpretadas; la segunda capa está integrada por valores y objetos relevantes para las personas y la tercera capa posee suposiciones básicas que orientan las conductas de las personas. De igual forma, los elementos que la conforman son: los valores: este es un elemento determinante por el cual actúan las personas y los empleados que trabajan de manera conjunta con la finalidad de alcanzar un mismo objetivo, ya sea para una institución, empresa o compañía; costumbres: son los hábitos o el conjunto de usos que tiene un individuo, la misma que permite diferenciarlo de los demás; ritos: son una serie de actividades que exponen los

valores de una determinada organización; e historias: está conformada por anécdotas o cuentos que transitan en una empresa, en la que se relatan hechos relacionados a los fundadores, a las decisiones principales que vulneran el futuro de la organización.

Asimismo, Oliva (2020) menciona que las características de la cultura organizacional son las siguientes: innovación y toma de riesgos: los empleados son estimulados con la finalidad de generar creatividad y no correr riesgos; atención: constituye la calidad que se espera que efectúen los empleados al momento de desempeñar su trabajo; orientación a los resultados: forma en que los gerentes se concentran en los resultados o en la elaboración de la institución y el proceso de metas a alcanzar; orientación a las personas: la gerencia tiene por trabajo analizar la conciencia de los resultados de sus trabajadores; orientación a los equipos: son aquellas tareas que se desarrollan en equipos de trabajo; energía: la empresa promueve que los trabajadores sean competitivos y emprendedores y estabilidad: el desempeño y las actividades de la empresa están orientadas a preservar una posición, más allá del crecimiento.

De la misma forma, Mancha (2020) señala que ñas características que tiene la cultura organizacional son: a) Regularidad de los comportamientos determinados, es decir la comunicación entre los sujetos se caracterizan por actividades en común y rituales relacionados a las conductas; b) normas: son aquellos modelos de comportamiento, lineamientos sobre la forma de cómo desarrollar las actitudes; c) Valores dominantes: son las reglas que defienden la estructura en aras de ser compartidas por sus miembros, a fin de generar eficiencia y eficacia; d) Filosofía: refiere la política que guarda la empresa respecto al trato que merecen sus empleados; e) Reglas: son aquellos parámetros que recaen sobre el comportamiento dentro de la empresa, teniendo los empleados la obligación de aceptar; f) Clima organizacional: es aquella atribución sensorial que transmite el local y la manera en la que se comunican las personas.

Villalba (2014) por su lado menciona las fases que integran la cultura organizacional son cuatro. La primera sabe es estable, esta no advierte cambio alguno, ya sea

porque no existe la necesidad o motivación al cambio. La fase reactiva demuestra dos aspectos, la primera es que acepta cambios mínimos, sin que se modifique aspectos de fondo; mientras que la segunda versa en los cambios y ajustes que se efectúan para la organización al medio, siempre que es inevitable hacerlo, caso contrario se sufren consecuencias graves, incluyendo la extinción de la empresa. La fase anticipadora se basa precisamente en la anticipación a los hechos para utilizar las oportunidades y hacer de los desafíos cambios proactivos y estratégicos. Y, por último, la fase de mantenimiento creativo, genera una cultura que hace posible el aprendizaje, la originalidad y el cambio constante.

Aunado a ello, Metwally (2019) menciona que la cultura organizacional se mide a través de diversas dimensiones, tales como: la aceptación del riesgo, que es el grado de estimulación efectuada por el líder hacia los colaboradores con la finalidad de que estos decidan tomar riesgos e innovar dentro de su área correspondiente; atención a los detalles, definido como aquel grado que se busca y espera en los colaboradores, quienes deben ser minuciosos al momento de prestar un servicio; orientación a los resultados, aquí el líder debe incentivar a cada uno de los colaboradores a cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Otra dimensión, es la orientación a la gente, donde el líder debe darle a conocer a los colaboradores que sus decisiones repercuten de manera directa en otras personas dentro o fuera de su entorno laboral; orientación a los equipos, el líder incentiva a cada uno de los colaboradores a trabajar en equipo y afianzar sus conocimientos apoyándose en sus compañeros; agresividad, es el nivel de respuesta de los sujetos que no saben controlar su ímpetu; estabilidad, en esta dimensión el líder debe motivar a los colaboradores a mantener un estatus de crecimiento institucional; competitividad, es el nivel de capacidad que posee la institución, representada por cada uno de sus colaboradores.

Aunado a ello se encuentra la dimensión responsabilidad social, se relaciona de manera directa con las contribuciones positivas que ejecuta la institución para la sociedad en su conjunto; apoyo, el líder debe permitir que el personal trabaje en equipo, evitando aislamiento en cada uno de ellos; finalmente, se encuentra la

dimensión énfasis en las recompensas, se relaciona con la contribución que ejecuta la institución para el colaborador que muestra responsabilidad e integridad en su desempeño.

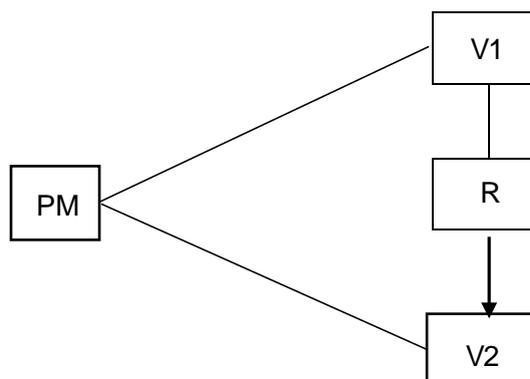
Finalmente, Tsai (2011) sostiene que la cultura organizacional dentro de toda institución pero, principalmente dentro de las instituciones de salud son la médula espinal del crecimiento, debido a que todas las actividades y funciones que ejecuten los colaboradores están enfocadas a cumplir con los objetivos de la institución, para ello es imprescindible contar con una dirección idónea que permita mantener o establecer una estructura, estrategia y sistema de crecimiento.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: El tipo de investigación ejecutado fue correlacional ya que se tuvo como propósito principal delimitar la relación existente entre las variables objeto de estudio (Mejía, 2017)

Diseño de investigación: El diseño que se empleó fue no experimental debido a que no existió una manipulación deliberada de variables, de igual manera fue correlacional debido a que se tuvo como principal objetivo determinar la relación que existe entre las variables objeto de estudio según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá 2021. Además, el enfoque ejecutado fue cuantitativo ya que se empleó la técnica del cuestionario (Hernández, 2017)



Dónde:

PM: Población muestral

V1: Primera variable - Liderazgo

V2: Segunda variable – Cultura Organizacional

R: Relación de causalidad entre variables.

3.2. Variable y Operacionalización de las variables

Las variables que conformaron la presente investigación fueron:

Variable independiente: El liderazgo - Cuantitativa, ordinal

Variable dependiente: Cultura organizacional – Cuantitativa, ordinal

La matriz de operacionalización se encuentra en el anexo N° 1

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

La población de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el conjunto de personas u objetos que cuentan con las mismas características para ser objeto de estudio, por ello la presente investigación estuvo conformada por una población muestral de 58 trabajadores de salud del centro de salud de Contumaza.

Dentro de los criterios empleados para determinar la población se encuentran:

- **Criterios de inclusión:**
 - Se incluyeron a trabajadores que presten servicios de salud.
 - Se incluyeron a trabajadores que presten servicios para el centro de salud de Contumaza.
- **Criterios de exclusión:**
 - Se excluyeron a aquellos trabajadores que no presten servicios de salud.
 - Se excluyeron a trabajadores que no presten servicios para el centro de salud de Contumaza.

Muestreo: El muestreo empleado fue el muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que se considera necesario emplear a todos los integrantes de la población.

Unidad de análisis: Estuvo conformada por los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá 2021.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó en la presente tesis fue la encuesta, la misma que es considerada fundamental en la investigación ya que permite la obtención de información de manera precisa, de igual manera cuenta con una escala de medición numérica representada en gráficos o tablas (Casas, Repullo y Donado, 2003).

Asimismo, como instrumento se emplearon dos cuestionarios, los cuales estuvieron constituidos por diversas preguntas relacionadas con los objetivos establecidos en la investigación. El cuestionario que mide la variable liderazgo consta de 42 ítems, 10 dimensiones: frecuencia de supervisión, motivación, recompensa, escucha activa, valores adecuados, estímulo intelectual, capacidad resolutiva, influencia del líder, empatía y trabajo en equipo, con una duración de 18 minutos para su aplicación personal; asimismo, cuenta con una escala ordinal cuyos valores fluctúan entre 1 y 4 (Anexo N° 2)

El cuestionario que mide la variable cultura organizacional consta de 29 ítems, 7 dimensiones: competitividad, responsabilidad social, apoyo, innovación, énfasis en las recompensas, orientación a los resultados y estabilidad, con una duración de 15 minutos para su aplicación personal; asimismo, cuenta con una escala ordinal Likert cuyos valores fluctúan entre 1 y 5 (Anexo N° 3)

3.4.1. Validez y confiabilidad de instrumentos:

Los cuestionarios empleados en la presente investigación contaron con validez y confiabilidad previa y adaptada, tal como se detalla en las fichas técnicas consignadas en el Anexo N° 8 y 9 respectivamente.

3.5. Procedimientos

Se solicitó la autorización requerida para aplicar los instrumentos al Centro de Salud Contumazá, la cual fue aprobada el 10 de Octubre del presente año (Anexo N° 6); asimismo, se delimitó la población materia de análisis, la misma que estuvo constituida por 58 trabajadores que presten servicios de salud dentro del Centro de Salud Contumazá, quienes también conformaron el tamaño de la muestra, debido a que su percepción dará sustento al presente estudio, para ello además se les informó la importancia de contar con su apoyo en el desarrollo de la investigación, para lo cual también se redactó el documento de consentimiento informado, otorgado por cada uno de los encuestados (Anexo N° 7).

Posteriormente a la autorización del Centro de Salud Contumazá y a la delimitación de la muestra se aplicaron los instrumentos mediante Google Forms, en el enlace

<https://forms.gle/2zpsm1b8mqF1X83p8>, con un tiempo estimado de 33 minutos por participante.

Los datos obtenidos fueron analizados a fin de determinar que el llenado de los cuestionarios sean óptimos y aptos para su posterior procesamiento, luego de ellos la data fue tabulada teniendo en cuenta la escala de medición establecida para cada uno de los cuestionarios, asimismo, se empleó el programa Excel para generar la estadística descriptiva que permitió interpretar la data obtenida; aunado a ello, se empleó el programa estadística SPSS V24, que permitió delimitar la estadística inferencial con la cual se aprobó la hipótesis general, mediante la prueba estadística de correlación Rho de Spearman.

Finalmente, se generó un documento de agradecimiento dirigido al Centro de Salud Contumazá por su disposición para la aplicación de los instrumentos.

3.6. Método de análisis de datos

Los métodos de análisis que se emplearon fueron:

- Estadística inferencial, la misma que se reflejó en la aplicación del programa SPSS V. 24 con el cual se comprobaron las hipótesis mediante la prueba estadística de correlación Rho de Spearman ya que, después de aplicada la prueba Kolmogorov Smirnov se reportaron niveles aceptables para el uso del coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados fueron plasmados en tablas e interpretados según los niveles de aprobación establecidos por la prueba estadística Rho de Spearman, la misma que sostiene que los valores cercanos a uno muestran una relación significativa y directa entre las variables.
- Estadística descriptiva, la misma que se reflejó en la implementación de dos cuestionarios cuya puntuación fluctuó entre 1 y 4 para la variable liderazgo y entre 1 y 5 para la variable cultura organizacional, pues ambas contaron con una escala de medición ordinal, hecho que permitió su tabulación de acuerdo a los valores de cada instrumentos, para posteriormente ser plasmados en tablas y gráficos elaborados en el programa Excel.

3.7. Aspectos éticos

El presente estudio cumplió con los lineamientos éticos establecidos, los mismos que se encuentran alineados y debidamente arraigado a los principios éticos de Belmont (1979). En este sentido, los datos informativos empleados en la presente fueron empleados bajo el respeto de derechos de los autores y las normas vigentes de ética de carácter nacional e internacional.

De igual forma, respecto al consentimiento informado cabe mencionar que fue utilizado y firmado por cada uno de los sujetos participantes en el presente estudio, el cual se caracteriza por el proceso de interrelación entre el investigador y los sujetos arraigados, con la finalidad de que la aplicación del instrumento otorgue información relevante al estudio.

Asimismo, la beneficencia determina que los sujetos que investigan deben trabajar en función del bienestar de los participantes como principal finalidad de la investigación.

Por último, el principio de justicia se vio reflejado en el trato igualitario a los sujetos que participan de la investigación, los cuales son los trabajadores del Centro de Salud de Contumaza, toda vez que se cumplió con informar de manera eficiente a través de la aplicación de métodos y materiales.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Dimensiones del liderazgo según la percepción de los trabajadores en el Centro de Salud Contumazá, 2021

Dimensiones	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Frecuencia de Supervisión	Alto	18	31%
	Medio	36	62%
	Bajo	4	7%
Motivación	Alto	8	14%
	Medio	22	38%
	Bajo	28	48%
Recompensa	Alto	11	19%
	Medio	33	57%
	Bajo	14	24%
Escucha activa	Alto	28	48%
	Medio	21	36%
	Bajo	9	16%
Valores adecuados	Alto	23	40%
	Medio	14	24%
	Bajo	21	36%
Estimulo intelectual	Alto	23	40%
	Medio	19	33%
	Bajo	16	28%
Influencia del líder	Alto	24	41%
	Medio	16	28%
	Bajo	18	31%
Empatía	Alto	12	21%
	Medio	16	28%
	Bajo	30	52%
Trabajo en equipo	Alto	14	24%
	Medio	22	38%
	Bajo	22	38%
Capacidad del líder	Alto	10	17%
	Medio	24	41%
	Bajo	24	41%

Nota. Base de datos

Interpretación: En la tabla se puede visualizar que según la percepción de los trabajadores las dimensiones más resaltantes del liderazgo dentro del Centro de

Salud Constumazá son: escucha activa, alto (48%), medio (36%) y bajo (16%); valores adecuados, alto (40%), medio (24%) y bajo (36%); estimulo intelectual alto en un (40%), medio (33%) y bajo (28%); y finalmente, influencia del líder, alto (41%), medio (28%) y bajo (31%)

Tabla 2

Dimensiones de la cultura organizacional según la percepción de los trabajadores en el Centro de Salud Contumazá, 2021

Dimensión	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Competitividad	Buena	28	48%
	Regular	23	40%
	Mala	7	12%
Responsabilidad social	Buena	14	24%
	Regular	22	38%
	Mala	22	38%
Apoyo	Buena	12	21%
	Regular	20	34%
	Mala	26	45%
Innovación	Buena	15	26%
	Regular	21	36%
	Mala	22	38%
Énfasis en las recompensas	Buena	12	21%
	Regular	31	53%
	Mala	15	26%
Orientación en los Resultados	Buena	16	28%
	Regular	22	38%
	Mala	20	34%
Estabilidad	Buena	18	31%
	Regular	20	34%
	Mala	20	34%

Nota. *Base de datos*

Interpretación: En la tabla se puede visualizar que según la percepción de los trabajadores las dimensiones más resaltantes de la cultura organizacional dentro del Centro de Salud de Contumazá son: competitividad, buena (48%), regular (40%) y mala (12%); estabilidad, buena (31%), regular (34%) y mala (34%); orientación, buena (28%), regular (38%) y mala (34%); e innovación, buena (26%), regular (36%) y mala (38%).

Tabla 3

Relación entre el liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, 2021.

		VY: CULTURA ORGANIZACIONAL			
		BUENA	REGULAR	MALO	TOTAL
VX: LIDERAZGO	BUENA				
	REGULAR				
	MALA				
	TOTAL				

Nota. *Base de datos*

*Rho: ,768***

P: 0.74

Interpretación: En la tabla se puede visualizar que según la percepción de los trabajadores existe una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional buena para el 60.34%, regular en un 22.41% y mala para el 17.24%.

V. DISCUSIÓN

El presente estudio analiza la variable liderazgo y cultura organizacional, la primera de ellas es un proceso que involucra a un individuo o un grupo de personas en el cumplimiento de las metas y se basa en motivar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo para lograr objetivos comunes dentro de una institución, mientras que, la segunda de ellas es el procedimiento de actitudes provenientes de una organización, lo que coadyuva a diferenciarlas de otras organizaciones.

En la tabla 1 se puede visualizar que según la percepción de los trabajadores las dimensiones más resaltantes del liderazgo dentro del Centro de Salud Constumazá son: escucha activa, alto (48%), medio (36%) y bajo (16%); valores adecuados, alto (40%), medio (24%) y bajo (36%); estímulo intelectual alto en un (40%), medio (33%) y bajo (28%); y finalmente, influencia del líder, alto (41%), medio (28%) y bajo (31%). Estos datos se reafirman con la teoría de la contingencia desarrollada por Fiedler, quien señala que el liderazgo posee diversas dimensiones necesarias para su efectividad y eficacia, así como tres elementos que inciden en lograr un liderazgo efectivo, el primero está orientado a delimitar la relación entre el líder y los seguidores, el segundo versa en la estructura de tareas y el tercero en el poder ejercido por el líder. Todos estos elementos son relevantes para la toma de decisiones de manera efectiva, las cuales van desde las decisiones autocráticas hasta las consultas individuales y en equipo.

De igual manera, Souza (2013) menciona que el liderazgo presenta diversas dimensiones dentro de los trabajadores de la salud que permiten el correcto desempeño de su función, estas son: frecuencia de supervisión, la misma que según Benites y et al. (2016) es el procedimiento ejecutado por el líder con la finalidad de analizar si las acciones de los colaboradores están destinadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales e institucionales; motivación, esta dimensión se relaciona de manera directa con el esfuerzo ejecutado por una persona para lograr las metas y objetivos propuestos por la institución (Vásquez, 2007); recompensa, es la motivación ejecutada por el líder para incentivar el desempeño de los colaboradores; escucha activa, esta dimensión es la base para

el correcto desempeño de la cultura organizacional de una institución debido a que permite la escucha activa entre el personal (Subiela y et al., 2014); valores adecuados, de acuerdo con Lolowang (2019) los valores representan aquellas directrices sobre las cuales se deben basar los comportamientos y actitudes de los colaboradores; estímulo intelectual, esta dimensión tiene como finalidad incentivar al personal de salud a pensar y razonar si la manera en la que viene ejecutando las cosas es la adecuada para el su crecimiento personal y profesional dentro de la institución; capacidad resolutive, esta es una de las características principales que debe poseer un líder dentro de una organización; influencia del líder, esta dimensión es imprescindible para el desarrollo organizacional ya que el líder debe poseer la capacidad de influir en el pensamiento de los colaboradores; empatía, representa el grado de afinidad con la que cuenta el líder, quien debe ser capaz de ponerse en el lugar de sus colaboradores y comprender de manera adecuada sus pensamientos y sentimientos; finalmente, se encuentra la dimensión de trabajo en equipo, la misma que permite y busca el trabajo en conjunto de todos los trabajadores de la salud.

Además, esta información concuerda con la tesis de Calle (2019) quien sostiene que reforzar las dimensiones del liderazgo creando nuevos elementos permite mejorar la cultura organizacional en la entidad, existe mayor unión entre los integrantes del equipo y reconocimiento con el objetivo del centro de trabajo.

A manera de opinión personal, se concuerda con los resultados, los antecedentes y la teoría ya que se considera que el liderazgo es la base sobre la que se construye una cultura organizacional optima y armoniosa en beneficio de la entidad, por ello, en el Centro de Salud Contumazá deben fortalecerse aquellas dimensiones poco resaltantes según la percepción de los trabajadores de salud, con el objetivo de brindar un mejor servicio a la ciudadanía en su conjunto.

En la tabla 2 se puede visualizar que según la percepción de los trabajadores las dimensiones más resaltantes de la cultura organizacional dentro del Centro de Salud de Contumazá son: competitividad, buena (48%), regular (40%) y mala (12%); estabilidad, buena (31%), regular (34%) y mala (34%); orientación, buena

(28%), regular (38%) y mala (34%); e innovación, buena (26%), regular (36%) y mala (38%). Estos datos se reafirman con la teoría de Geertz y Pacanowsky, quienes sostienen que las organizaciones deben poseer una cultura propia que les permita fomentar entre todos los integrantes el desarrollo del objetivo común, realizando para ello un trabajo conjunto entre todos, incluidos directivos; además, Torres (2017) menciona que la cultura organizacional es el conjunto de valores, elementos y normas que poseen los integrantes de una organización, cuya figura es relevante para el éxito institucional, puesto que ofrece una identidad organizacional para los trabajadores, a fin de ser una fuente de estabilidad y continuidad para las entidades públicas y privadas, por ello, debe medirse a través de diversas dimensiones.

De la misma forma Metwally (2019) menciona que la cultura organizacional se mide a través de diversas dimensiones, tales como: la aceptación del riesgo, que es el grado de estimulación efectuada por el líder hacia los colaboradores; atención a los detalles, definido como aquel grado que se busca y espera en los colaboradores; orientación a los resultados, aquí el líder debe incentivar a cada uno de los colaboradores a cumplir con las metas y objetivos establecidos; orientación a la gente, en esta dimensión el líder debe darle a conocer a los colaboradores que sus decisiones repercuten de manera directa en otras personas; orientación a los equipos, el líder incentiva a cada uno de los colaboradores a trabajar en equipo y afianzar sus conocimientos; agresividad, es el nivel de respuesta de los sujetos que no saben controlar su ímpetu; estabilidad, en esta dimensión el líder debe motivar a los colaboradores a mantener un estatus de crecimiento institucional; competitividad, es el nivel de capacidad que posee la institución; responsabilidad social, se relaciona con las contribuciones positivas que ejecuta la institución para la sociedad en su conjunto; apoyo, el líder debe permitir que el personal trabaje en equipo, evitando aislamiento en cada uno de ellos; finalmente, se encuentra la dimensión énfasis en las recompensas, se relaciona con la contribución que ejecuta la institución para el colaborador.

Además, esta información concuerda con la tesis de Mestre y et al. (2020), ejecutada en Cuba, donde se determinó que las dimensiones de la cultura organizacional son

importantes para el desarrollo de la institución, ya que permite potenciar cada una de sus dimensiones, generando un adecuado manejo institucional, así como con la investigación ejecutada por Mancha (2020) en puro donde obtuvo que las dimensiones conformadas por los valores de aprender, compromiso, ambición, sinceridad, están relacionados con el clima organizacional.

A manera de opinión personal, se concuerda con los resultados, los antecedentes y la teoría ya que se considera que la cultura organizacional permite el correcto desenvolvimiento de la entidad dirigida a cumplir las metas u objetivos trazados, por ello, en el Centro de Salud Contumazá deben fortalecerse aquellas dimensiones poco resaltantes según la percepción de los trabajadores de salud; a fin de que pueda realizar un trabajo estructurado y coordinado.

Finalmente, en la tabla 3 se puede visualizar que según la percepción de los trabajadores existe una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional buena para el 60.34%, regular en un 22.41% y mala para el 17.24%. Estos datos se reafirman con la teoría del liderazgo desarrollada en 1958 por Tannenbaum y Schmidt, la cual sostiene que el liderazgo se mide en función a la actividad ejecutada por los directores o por los integrantes de la organización, desde cargos administrativos hasta cargos menores, ya que, su desempeño repercute en la cultura organizacional de la institución, siendo imperativo que estos presenten un desenvolvimiento óptimo capaz de generar una cultura organizacional correctamente estructurada.

Asimismo, de acuerdo a la aplicación de la prueba estadística Rho de Spearman se comprobó que si existe relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud C.S. CTZA, en la medida que el coeficiente de correlación es de ,768** con una significancia bilateral de ,000. En consecuencia se aprueba la hipótesis alternativa. Estos datos se reafirman con la teoría de la malla del liderazgo de Blake y Mounon en 1964, según la cual el liderazgo equilibrado, es la base para fomentar la relación proporcional entre los objetivos del líder y el clima organizacional de la institución; además, Tsai (2011) sostiene que la cultura organizacional dentro de toda institución, pero,

principalmente dentro de las instituciones de salud son la médula espinal del crecimiento, debido a que todas las actividades y funciones que ejecuten los colaboradores están enfocadas a cumplir con los objetivos de la institución, para ello es imprescindible contar con una dirección idónea que permita mantener o establecer una estructura, estrategia y sistema de crecimiento.

De igual manera, Rozo, Flórez y Gutiérrez (2019) señalan que la acción principal del liderazgo es conducir a una cultura organizacional idónea, para ello el líder debe guiar a un grupo social, partido político u otra colectividad hacia el potenciamiento de sus capacidades máximas. En efecto, Fayol (1916) sostiene que el liderazgo tiene como finalidad guiar a todos los integrantes de la organización a través de una serie de principios dirigidos a obtener un equipo óptimo que coadyuve a un mejor desenvolvimiento dentro de la institución, reforzando así la cultura organizacional de la misma, para ello es imprescindible que el líder dentro de la institución posea una serie de rasgos personales que incidan directamente en el comportamiento de los sujetos miembros de una organización, dichos rasgos pueden definirse como particularidades que reflejan liderazgo.

Aunado a ello, esta información concuerda con el estudio de Córdoba (2020), ejecutado en Argentina, donde determino que las emociones negativas ejecutadas por el líder o dirigente generan la desvalorización del trabajo, ocasionando problemas en el ámbito laboral, por ello es necesario que se potencien las habilidades de los dirigentes de cada institución. De igual manera, concuerda con la investigación ejecutada por Zevallos (2021) en el Perú, donde señaló que existe una relación íntima entre la cultura organizacional y el liderazgo; por tanto es necesario que el centro de salud promueva la cultura organizacional y liderazgo a fin de mejorar los objetivos planteados.

A manera de opinión, se infiere que el liderazgo y la cultura organizacional poseen una íntima relación, toda vez que constituyen herramientas necesarias para el buen funcionamiento de la entidad, ya sea pública o privada, a fin de alcanzar los objetivos trazados, por ello, debe fortalecerse el liderazgo en el Centro de Salud Contumazá con la finalidad de generar una cultura organizacional optima que permita el

crecimiento del personal y de la entidad. Ambas variables poseen una relación íntima y directa, especialmente dentro del sector salud, debido a que, una buena dirección efectuada por el líder generara una cultura organizacional fuerte e idónea que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, para medir ambas variables se emplearon dos cuestionarios, aplicados a la población muestral objeto de estudio, constituida por los trabajadores del Centro de Salud Contumazá.

VI. CONCLUSIONES

1. El liderazgo y la cultura organizacional poseen una relación buena de 60.34% de acuerdo a la percepción de los trabajadores del centro de salud Contumazá, período Octubre – Noviembre 2021, además es significativa de acuerdo a la fórmula de Rho de Spearman en un ,768**.
2. La dimensión del liderazgo más relevante dentro del Centro de Salud de Contumazá según la percepción de los trabajadores es la escucha activa con un 48%, seguida de la influencia del líder con un 41%; valores adecuados con un 40%, y finalmente, estímulo intelectual con un 40%.
3. La dimensión de la cultura organizacional más relevante dentro del Centro de Salud de Contumazá según la percepción de los trabajadores es la competitividad con un 48%, seguida de estabilidad con un 31%, orientación con un 28% y finalmente innovación con un 26%.

VII. RECOMENDACIONES

1. A los futuros investigadores, ejecutar estudios semejantes en diversas organizaciones privadas o públicas de salud contando una mayor población, de tal manera que se busque una mejora en la gestión de los servicios de salud.
2. A los futuros investigadores, efectuar investigaciones comparativas entre las diversas instituciones de salud públicas dentro del territorio nacional, a fin de que se puedan establecer las falencias y virtudes de cada una de ellas y así incorporar las buenas prácticas en gestión de los servicios de salud.
3. A las autoridades del Centro de Salud Contumazá poner énfasis en reconocer la importancia de los colaboradores en la institución, el cual puede ser efectuado a través de la promoción del trato justo e igualitario, elogiando las metas y logros de los trabajadores y la entidad pública.
4. A las autoridades del Centro de Salud Contumazá promover un plan estratégico que busque mejorar el nivel de liderazgo ejercido por los jefes, ya que ello permitirá que exista una cultura organizacional idónea que potencie a la institución y a sus miembros.
5. A las autoridades del Centro de Salud Contumazá, incentivar a los colaboradores a expresar su percepción respecto al liderazgo ejercido por los jefes, el cual puede ser realizado mediante capacitaciones y discursos respecto a la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo.

REFERENCIAS

- 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
- Almanza, J. (2018). *Cultura Organizacional de los trabajadores en dos Establecimientos de Salud de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte 2017*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20799/Almanza_HJJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ascanio, E. (1995). *El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica*. Universidad Rafael Urdaneta.
- Benites, V., Saravia, H., Mezones, E., Aquije, A., Villegas, J., Rossel, G., Acosta, C., y Philipps, F. (2016). Modelo de supervisión basado en el riesgo para instituciones prestadores de servicios de salud como herramienta para la protección de los derechos en salud en Perú. *Revista Peruana Med. Exp. Salud Pública*, 22(3).
<https://www.scielosp.org/article/rpmesp/2016.v33n3/401-410/>
- Belmont, R. (1979). *El informe de Belmont*. Observatorio de Bioética.
<http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>
- Birinci, S. (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions. Elsevier, 75.
<https://pdf.sciencedirectassets.com/>
- Bower, H., Lemberger, M., y Brigman, G. (2017). A Social-Emotional Leadership Framework for School Counselors. *Professional School Counseling*, 21(1). 1-10.
- Borquez, D. (2016). *Liderazgo y transformación en una organización pública de salud*. [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150002/Borquez%20Galindo%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Burns, J. (1978). A structural theory of social Exchange. *Journals*, 10(2). 172-198.
- Blake, R., y Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *The journal of applied behavioral science*, 18(3). 275-291.
- Calle, C. (2019). *Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán* [Tesis doctoral, Universidad Internacional de Catalunya]. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/668433>
- Castro, A., y Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 2(45). 45-64.
- Córdoba, N. (2020). *La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores médicos y enfermeros de UCIN de una maternidad pública de la ciudad de Rosario, Argentina año 2018*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Rosario]. <https://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18892/CEI%20-%20MSP%20-%20TESIS%20C%C3%B3rdoba%20Natali%20Soledad.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Durán M, y Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Psicol*, 18 (1).135-47.
- Fayol, H. (1916). Industrial and General Administration. *Journal*, 4(2). 85-97.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. *Elsevier*, 181(2). 1043-1049.
- Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures. *Professional School Counseling*, 3(4). 168-201.
- Gomez, M. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional del profesional de enfermería del Hospital III EsSalud Chimbote durante la pandemia COVID-19*. [Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72552/Gomez_RMJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A., y Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *EMJ*, (1).1-11.

- Lolowang, N. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1). doi:[10.21511/ppm.17\(1\).2019.23](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.23)
- Lupano, M., y Castro, A. (2015). Estudio sobre el liderazgo. Teorías y evolución. *Psicología, cultura y sociedad*, 1(9), 122-135.
- López, P., García, A., Segredo, A., Carbonell, L., y Santana, A. (2014). Procedimiento para medir la capacidad resolutive de los equipos básicos de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 40(4). 249-262.
- Lussier, R., y Acha, C. (2011). *Lidereazgo. Teoria, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning
- Mancha, V. (2020). *Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería. Dirección Regional de salud, Callao-2019*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Callao] <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5075/MANCHA%20%20ALVAREZ%20doctorado%20-%20Salud%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, G. et. al. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2). <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/tr2013a7>
- Mejía, T. (2017). *Investigación correlacional: características, tipos y ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-correlacional/>
- Metwally, D. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers*, 14. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02493/full>
- Mestre, V., Sierra, J., Casanova, A., Soler, S., Salabert, I., y Semper, A. (2020). Clima organizacional en el Policlínico "José Luis Dubrocq". *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 1(33). 52-120.

- Mobasseri, S., Stein, D., y 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.
- Mohammed, I. (2018). Change Leadership: The Role of emotional intelligence. *Journals*, 2(3). 21-61.
- Navarro, G. (2020). *Cultura organizacional en los trabajadores de la empresa profuturo afp filial Iquitos, periodo 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de la Selva Peruana] http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/163/TESIS_GERARD_NAVARRO_VALERA_ORIGINALL.pdf
- Ngozi, R., Jones, G., Prince, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1). 6-14.
- Norlina, M., Rohani, J., Mazlina, I., Siti, I., y Mohammad, A. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Elsevier*, 31(1). 161-169.
- Oliva, G. (2020). Estudio de la cultura organizacional de los trabajadores administrativos y docentes de la ETSUNP (*Escuela Tecnológica Superior de la Universidad Nacional de Piura*) [Tesis de pregrado, Universidad de Piura]. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4812/AE_2003_CONF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud (2020). *Sistemas de salud fuerte, liderazgo efectivo y acceso universal resultan clave para enfrentar los desafíos de salud en las Américas*. OPS. https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11286:2015-strong-health-systems-effective-leadership-universal-access&Itemid=1926&lang=es
- Polanco, A.N. (2019). *Cultura organizacional y calidad de atención de los servicios de salud en la red de salud II Cajamarca – 2017*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Cajamarca]. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3531/CULTURA%20>

[ORGANIZACIONAL%20Y%20CALIDAD%20DE%20ATENCIÓN%20DE%20LOS%20SERVICIOS%20DE%20SALUD%20EN%20LA%20RED%20DE%20SALUD%20II%20CAJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Pérez, J. (2008). El Liderazgo y la Gerencia. *Revista Universidad EAFIT*. 102 (2). 56-95
- 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.
- Szczepanska, K. (2015). Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process. *Elsevier*, 34. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016469>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev. Cub. Salud Pública*, 39 (2). 385-93.
- Souza L., Ferreira, A., Nunes de Aguiar, R., Veloso, O., Vieira, M, y Ramos, L. (2013). El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. *Enferm. Glob.*, 12(30). 65-72.
- Subiela, J., Abellón, J., Celdrán, A., Manzanares, J., y Satorres, B. (2014). La importancia de la escucha activa en la intervención Enfermera. *Enfermería Global*, 34 (2). 276 – 292.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 98(2011). <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98>
- Torres, T. (2021). *Liderazgo y cultura organizacional en profesionales de salud de la Clínica San José, Cusco – 2020* [Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58947/Torres_STT-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Vargas, C. (2020). *Cultura organizacional y vinculación laboral en el departamento de ginecología y obstetricia del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Lima – 2019*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Federico Villareal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4026/VARGAS%20PADILLA%20CEDELINA%20NORMA%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, S. (2017). *Liderazgo, presencia y discursos de las enfermeras en el sistema sanitario público Andaluz*. [Tesis de posgrado, Universidad de Sevilla]. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/65272/TESIS%20-%20Soledad%20V%C3%A1zquez%20Santiago.pdf>

Vásquez, S. (2007). *Nivel de motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
Repositorio institucional UNMSM.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/488>

Villalba P.S. (2014). *La Cultura Organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial: Caso Óptica los Andes Cía. Ltda* [Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3870/1/T1383-MDTH-Villalba-La%20cultura.pdf>

Zeballos, R. (2018). *Estudio descriptivo de cultura organizacional y estilos de liderazgo en un Centro De Salud Del Minsa* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de San Agustín].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5733/ADMzevarc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zydzunaite, V. (2018). Leadership values and values based leadership: What is the main focus. *Sciendo*, 15(1). 43-58.

ANEXOS

Anexo N° 1:

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES/ COMPONENTES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Liderazgo	Alcázar (2020) define el liderazgo como un arte cuyo fin es mover masas que tengan la misma finalidad, para ello se requiere que exista un líder o también llamado dirigente, quien posee las cualidades necesarias para ejercer un poder de convicción.	El liderazgo permite influenciar a los integrantes de una organización o equipo a potenciar sus capacidades, para ello el líder debe supervisar, motivar, recompensar, escuchar de manera activa, poseer valores adecuados, estimular intelectualmente, ser capaz de resolver conflictos, ser influyente, empático y saber trabajar en equipo.	Frecuencia de supervisión Motivación Recompensa Escucha activa Valores adecuados Estimulo intelectual Capacidad resolutive	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión ejecutada por el jefe - Motivación dirigida al personal - Capacitación - Comunicación - Escucha activa - Respeto - Cumplimiento de obligaciones - Desarrollo de actividades 	Ordinal, escala valorativa de 1 a 4

			<p>Influencia del líder</p> <p>Empatía</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Imparcialidad - Liderazgo positivo - Identidad con el equipo - Clima laboral - Coordinación 	
Cultura organizacional	<p>Torres (2017) menciona que la cultura organizacional es el conjunto de personas que trabajan de manera articulada, en la cual depositan sus creencias, principios, valores, las cuales juegan un papel importante en el desempeño de su accionar, toda vez que la cultura y comunicación se encuentran relacionadas íntimamente.</p>	<p>La cultura organizacional abarca la competitividad, la responsabilidad social, el apoyo, la innovación, las recompensas y la orientación de resultados.</p>	<p>Competitividad</p> <p>Responsabilidad social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al logro - Énfasis en la calidad - Distinción - Competitividad - Reflexividad - Prestigio - Compromiso social 	Ordinal, escala Likert

			<p>Apoyo</p> <p>Innovación</p> <p>Énfasis en las recompensas</p> <p>Orientación a los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Guía filosófica - Enfoque en equipos - Acceso a información - Enfoque en personas - Cooperación - Buscar innovación - Oportunidades - Riesgos - Responsabilidad individual - Justicia - Crecimiento profesional - Remuneración 	
--	--	--	--	---	--

			Estabilidad	<ul style="list-style-type: none">- Reconocimiento- Altas expectativas- Entusiasmo- Orientación- Organizado- Consistencia- Tranquilidad- Seguridad- Disputas	
--	--	--	-------------	--	--

Anexo N° 2

CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO

CUESTIONARIO N° 1

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CONTUMAZA, 2021

CUESTIONARIO QUE MIDE EL LIDERAZGO

Autor: Huaman (2018) modificado por Sánchez Velásquez Jeiddy (2021)

Instrucciones: Leer detenidamente cada una de las preguntas y marcar con una (X) dentro del recuadro.

Las escalas son las siguientes:

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

DIMENSIONES	PREGUNTAS	ESCALAS			
		1	2	3	4
Frecuencia de supervisión	¿El jefe supervisa el desenvolvimiento del personal de salud?				
	¿La supervisión que realiza el jefe de servicio favorece las capacidades del personal de salud?				
	¿La supervisión que realiza el jefe incentiva la mejora del cuidado que se brinda en el servicio?				
	¿La frecuencia de la supervisión del jefe es innecesaria para desarrollar las capacidades del personal?				
Motivación	¿El jefe del servicio motiva al personal para su buen desempeño?				
	¿El jefe reconoce el desempeño del personal de salud?				
	¿El jefe solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?				
Recompensa	¿El jefe dirige el reconocimiento solo a determinadas personas de su entorno laboral?				
	¿El jefe promueve la capacitación permanente del personal?				
	¿El jefe reconoce su desempeño frente a los demás colaboradores?				

	¿El jefe es indiferente a la capacitación permanente del personal?				
Escucha activa	¿El jefe utiliza un lenguaje claro y apropiado cuando se comunica con el personal?				
	¿El jefe establece una comunicación horizontal con el personal?				
	¿El jefe es tolerante y escucha atentamente cuando dialoga con el personal de servicio?				
	¿La comunicación que establece el jefe con su personal es vertical?				
	¿El jefe rápidamente pierde la paciencia con el personal?				
Valores adecuados	¿El jefe muestra respeto hacia el personal que labora en el servicio?				
	¿El jefe incentiva el respeto entre el personal de servicio?				
	¿El jefe demuestra ejemplo en el cumplimiento de sus actividades?				
	¿El jefe incentiva el cumplimiento de las normas en el servicio?				
	¿El actuar del jefe es diferente a lo que manifiesta verbalmente?				
Estímulo intelectual	¿El jefe promueve el desarrollo de actividades científicas del personal?				
	¿El jefe promueve el trabajo colectivo en el personal de servicio?				
	¿El jefe es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal de salud en el desarrollo?				
	¿El jefe se interesa más por el trabajo individualizado del personal en el servicio?				
Capacidad resolutive	¿El jefe demuestra capacidad resolutive frente a los problemas en el servicio?				
	¿Demuestra preocupación por los problemas que presenta el personal?				
	¿El jefe toma decisiones oportunas para la mejora en el servicio?				
	¿El jefe muestra imparcialidad ante los problemas del personal en el servicio?				
	¿El jefe tiene preferencias por problemas no relevantes en el servicio?				
Influencia del líder	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?				
	¿El jefe incentiva la identidad institucional del personal de servicio?				
	¿El jefe no se identifica con la institución?				
	¿El liderazgo que utiliza el jefe en su quehacer influye en el trabajo de los demás?				
Empatía	¿El jefe propicia clima de confianza con el personal de servicio?				
	¿El jefe procura que todo el personal tenga los				

	recursos que precisan para alcanzar los objetivos?				
	¿El jefe presta atención a los argumentos de los demás?				
	¿El jefe comprende las situaciones adversas que pueden ocurrir?				
Trabajo en equipo	¿El jefe incentiva el trabajo en equipo en el servicio?				
	¿El jefe planifica y coordina las actividades del servicio?				
	¿El jefe establece reglas claras de convivencia?				

Anexo N° 3

CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO N° 2

LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CONTUMAZA, 2021

CUESTIONARIO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

Autor: Almanza (2018)

Instrucciones: Leer detenidamente cada una de las preguntas y marcar con una (X) su respuesta.

Las escalas son las siguientes:

1. Nada
2. Mínimamente
3. Moderadamente
4. Considerablemente
5. Mucho

PREGUNTAS		ESCALAS				
DIMENSIONES		1	2	3	4	5
Competitividad	Para el Centro de Salud es importante centrarse en el alcance de lo que está previsto.					
	Para el Centro de Salud es importante centrarse en lograr la calidad.					
	Cree usted que el Centro de Salud promueve la distinción entre sus colaboradores					
	Cree usted que el Centro de Salud promueve la competitividad entre sus colaboradores					
Responsabilidad social	Percibe usted que el Centro de Salud promueve la reflexividad entre sus trabajadores					
	Cree usted que el Centro de Salud se centra en demostrar una buena reputación de sus trabajadores					
	Percibe usted que el Centro de Salud fomenta la responsabilidad social en los trabajadores					
	Cree usted que el Centro de Salud cuenta con una guía filosófica (actos disciplinarios) clara para los trabajadores					
	El Centro de Salud se orienta en formar equipos de trabajo					
	Cree usted que se le comparte información libremente para realizar adecuadamente su trabajo					

Apoyo	Percibe usted que el Centro de Salud se enfoca en orientar a las personas a mejorar individualmente.					
	Percibe usted que existe un ambiente de colaboración entre las personas del Centro de Salud					
Innovación	En el Centro de Salud se fomenta la innovación entre los trabajadores.					
	El Centro de Salud brinda oportunidades donde los trabajadores puedan aprovecharla con rapidez.					
	Percibe usted que el Centro de Salud toma riesgos en apoyar la invención de los trabajadores.					
	El Centro de Salud apoya la responsabilidad individual de los trabajadores.					
Énfasis en las recompensas	En el Centro de Salud se utiliza la justicia e igualdad para los trabajadores.					
	El Centro de Salud le da oportunidad para su crecimiento profesional					
	Cree usted que el Centro de Salud otorga un alto salario a los trabajadores que presentan un buen desempeño					
	Los trabajadores reciben elogios por su buen desempeño.					
Orientación de resultados	El Centro de Salud le genera altas expectativas por el buen rendimiento.					
	El Centro de Salud utiliza incentivos para motivar a mejorar el trabajo.					
	El Centro de Salud se centra en orientar a los trabajadores a obtener buenos resultados.					
	Cree usted que el Centro de Salud está muy bien organizado para el beneficio de los trabajadores.					
Estabilidad	El Centro de Salud le ofrece a sus trabajadores estabilidad en sus puestos					
	Cree usted que los trabajadores están conformes con la tranquilidad que les brinda el Centro de Salud en el trabajo					
	El Centro de Salud le ofrece a sus trabajadores garantía de empleo en cualquier caso.					
	Los "conflictos" internos son tomados en cuenta por el Centro de Salud para resolverlos.					

Anexo N° 4

VALIDACIÓN – JUICIO DE EXPERTOS

CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN								
1	¿El jefe supervisa el desenvolvimiento del personal de salud?							
2	¿La supervisión que realiza el jefe de servicio favorece las capacidades del personal de salud?	X						
3	¿La supervisión que realiza el jefe incentiva la mejora del cuidado que se brinda en el servicio?	X						
4	¿La frecuencia de la supervisión del jefe es innecesaria para desarrollar las capacidades del personal?	X						
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN								
5	¿El jefe del servicio motiva al personal para su buen desempeño?	X						
6	¿El jefe reconoce el desempeño del personal de salud?	X						
7	¿El jefe solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	X						
DIMENSIÓN 3: ESTABILIDAD								
8	¿El jefe dirige el reconocimiento solo a determinadas personas de su entorno laboral?	X						
9	¿El jefe promueve la capacitación permanente del personal?	X						
10	¿El jefe reconoce su desempeño frente a los demás colaboradores?	X						
DIMENSIÓN 4: ESCUCHA ACTIVA								
11	¿El jefe utiliza un lenguaje claro y apropiado cuando se comunica con el personal?	X						
12	¿El jefe establece una comunicación horizontal con el personal?	X						
13	¿El jefe es tolerante y escucha atentamente cuando dialoga con el personal de servicio?	X						
14	¿La comunicación que establece el jefe con su personal es vertical?	X						
15	¿El jefe rápidamente pierde la paciencia con el personal?	X						
DIMENSIÓN 5: VALORES ADECUADOS								
16	¿El jefe muestra respeto hacia el personal que labora en el servicio?	X						
17	¿El jefe incentiva el respeto entre el personal de servicio?	X						
18	¿El jefe demuestra ejemplo en el cumplimiento de sus actividades?	X						

19	¿El jefe incentiva el cumplimiento de las normas en el servicio?	X						
20	¿El actuar del jefe es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	X						
DIMENSIÓN 6: ESTIMULO INTELECTUAL								
21	¿El jefe promueve el desarrollo de actividades científicas del personal?	X						
22	¿El jefe promueve el trabajo colectivo en el personal de servicio?	X						
23	¿El jefe es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal de salud en	X						
24	¿El jefe se interesa más por el trabajo individualizado del personal en el servicio?	X						
DIMENSIÓN 7: CAPACIDAD RESOLUTIVA								
25	¿El jefe demuestra capacidad resolutive frente a los problemas en el servicio?	X						
26	¿Demuestra preocupación por los problemas que presenta el personal?	X						
27	¿El jefe toma decisiones oportunas para la mejora en el servicio?	X						
28	¿El jefe muestra imparcialidad ante los problemas del personal en el servicio?	X						
DIMENSIÓN 8: INFLUENCIA DEL LÍDER								
29	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	X						
30	¿El jefe incentiva la identidad institucional del personal de servicio?	X						
31	¿El jefe no se identifica con la institución?	X						
32	¿El liderazgo que utiliza el jefe en su quehacer influye en el trabajo de los demás?	X						
33	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	X						
DIMENSIÓN 9: EMPATÍA								
34	¿El jefe propicia clima de confianza con el personal de servicio?	X						
35	¿El jefe procura que todo el personal tenga los recursos que precisan para alcanzar los objetivos?	X						
36	¿El jefe presta atención a los argumentos de los demás?	X						

37	¿El jefe comprende las situaciones adversas que pueden ocurrir?	X						
DIMENSIÓN 10: TRABAJO EN EQUIPO								
38	¿El jefe incentiva el trabajo en equipo en el servicio?	X						
39	¿El jefe planifica y coordina las actividades del servicio?	X						
40	¿El jefe incentiva una comunicación abierta entre los miembros del equipo?	X						
41	¿El jefe establece reglas claras de convivencia?	X						

0 Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Erika Nataly Leal Arana **DNI:** 47881156 **Especialidad del validador:** Maestra en gestión de los servicios de salud

Trujillo 20 de Octubre del 2021

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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



Firma del Experto Informante.

VALIDACIÓN – JUICIO DE EXPERTOS

CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN								
1	¿El jefe supervisa el desenvolvimiento del personal de salud?							
2	¿La supervisión que realiza el jefe de servicio favorece las capacidades del personal de salud?	X						
3	¿La supervisión que realiza el jefe incentiva la mejora del cuidado que se brinda en el servicio?	X						
4	¿La frecuencia de la supervisión del jefe es innecesaria para desarrollar las capacidades del personal?	X						
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿El jefe del servicio motiva al personal para su buen desempeño?	X						
6	¿El jefe reconoce el desempeño del personal de salud?	X						
7	¿El jefe solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	X						
DIMENSIÓN 3: ESTABILIDAD		Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿El jefe dirige el reconocimiento solo a determinadas personas de su entorno laboral?	X						
9	¿El jefe promueve la capacitación permanente del personal?	X						
10	¿El jefe reconoce su desempeño frente a los demás colaboradores?	X						
DIMENSIÓN 4: ESCUCHA ACTIVA								
11	¿El jefe utiliza un lenguaje claro y apropiado cuando se comunica con el personal?	X						
12	¿El jefe establece una comunicación horizontal con el personal?	X						
13	¿El jefe es tolerante y escucha atentamente cuando dialoga con el personal de servicio?	X						
14	¿La comunicación que establece el jefe con su personal es vertical?	X						
15	¿El jefe rápidamente pierde la paciencia con el personal?	X						
DIMENSIÓN 5: VALORES ADECUADOS								
16	¿El jefe muestra respeto hacia el personal que labora en el servicio?	X						
17	¿El jefe incentiva el respeto entre el personal de servicio?	X						
18	¿El jefe demuestra ejemplo en el cumplimiento de sus actividades?	X						

19	¿El jefe incentiva el cumplimiento de las normas en el servicio?	X						
20	¿El actuar del jefe es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	X						
DIMENSIÓN 6: ESTIMULO INTELECTUAL								
21	¿El jefe promueve el desarrollo de actividades científicas del personal?	X						
22	¿El jefe promueve el trabajo colectivo en el personal de servicio?	X						
23	¿El jefe es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal de salud en	X						
24	¿El jefe se interesa más por el trabajo individualizado del personal en el servicio?	X						
DIMENSIÓN 7: CAPACIDAD RESOLUTIVA								
25	¿El jefe demuestra capacidad resolutive frente a los problemas en el servicio?	X						
26	¿Demuestra preocupación por los problemas que presenta el personal?	X						
27	¿El jefe toma decisiones oportunas para la mejora en el servicio?	X						
28	¿El jefe muestra imparcialidad ante los problemas del personal en el servicio?	X						
DIMENSIÓN 8: INFLUENCIA DEL LÍDER								
29	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	X						
30	¿El jefe incentiva la identidad institucional del personal de servicio?	X						
31	¿El jefe no se identifica con la institución?	X						
32	¿El liderazgo que utiliza el jefe en su quehacer influye en el trabajo de los demás?	X						
33	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	X						
DIMENSIÓN 9: EMPATÍA								
34	¿El jefe propicia clima de confianza con el personal de servicio?	X						
35	¿El jefe procura que todo el personal tenga los recursos que precisan para alcanzar los objetivos?	X						
36	¿El jefe presta atención a los argumentos de los demás?	X						

37	¿El jefe comprende las situaciones adversas que pueden ocurrir?	X						
DIMENSIÓN 10: TRABAJO EN EQUIPO								
38	¿El jefe incentiva el trabajo en equipo en el servicio?	X						
39	¿El jefe planifica y coordina las actividades del servicio?	X						
40	¿El jefe incentiva una comunicación abierta entre los miembros del equipo?	X						
41	¿El jefe establece reglas claras de convivencia?	X						

0 Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Alain Miguel Cipra Zavaleta DNI: 42712372 Especialidad del validador: Maestro en gestión pública

Trujillo 25 de Octubre del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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



Firma del Experto Informante.

VALIDACIÓN – JUICIO DE EXPERTOS

CONSTANCIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN								
1	¿El jefe supervisa el desenvolvimiento del personal de salud?							
2	¿La supervisión que realiza el jefe de servicio favorece las capacidades del personal de salud?	X						
3	¿La supervisión que realiza el jefe incentiva la mejora del cuidado que se brinda en el servicio?	X						
4	¿La frecuencia de la supervisión del jefe es innecesaria para desarrollar las capacidades del personal?	X						
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿El jefe del servicio motiva al personal para su buen desempeño?	X						
6	¿El jefe reconoce el desempeño del personal de salud?	X						
7	¿El jefe solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	X						
DIMENSIÓN 3: ESTABILIDAD		Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿El jefe dirige el reconocimiento solo a determinadas personas de su entorno laboral?	X						
9	¿El jefe promueve la capacitación permanente del personal?	X						
10	¿El jefe reconoce su desempeño frente a los demás colaboradores?	X						
DIMENSIÓN 4: ESCUCHA ACTIVA								
11	¿El jefe utiliza un lenguaje claro y apropiado cuando se comunica con el personal?	X						
12	¿El jefe establece una comunicación horizontal con el personal?	X						
13	¿El jefe es tolerante y escucha atentamente cuando dialoga con el personal de servicio?	X						
14	¿La comunicación que establece el jefe con su personal es vertical?	X						
15	¿El jefe rápidamente pierde la paciencia con el personal?	X						
DIMENSIÓN 5: VALORES ADECUADOS								
16	¿El jefe muestra respeto hacia el personal que labora en el servicio?	X						
17	¿El jefe incentiva el respeto entre el personal de servicio?	X						
18	¿El jefe demuestra ejemplo en el cumplimiento de sus actividades?	X						

19	¿El jefe incentiva el cumplimiento de las normas en el servicio?	X						
20	¿El actuar del jefe es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	X						
DIMENSIÓN 6: ESTIMULO INTELECTUAL								
21	¿El jefe promueve el desarrollo de actividades científicas del personal?	X						
22	¿El jefe promueve el trabajo colectivo en el personal de servicio?	X						
23	¿El jefe es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal de salud en	X						
24	¿El jefe se interesa más por el trabajo individualizado del personal en el servicio?	X						
DIMENSIÓN 7: CAPACIDAD RESOLUTIVA								
25	¿El jefe demuestra capacidad resolutive frente a los problemas en el servicio?	X						
26	¿Demuestra preocupación por los problemas que presenta el personal?	X						
27	¿El jefe toma decisiones oportunas para la mejora en el servicio?	X						
28	¿El jefe muestra imparcialidad ante los problemas del personal en el servicio?	X						
DIMENSIÓN 8: INFLUENCIA DEL LÍDER								
29	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	X						
30	¿El jefe incentiva la identidad institucional del personal de servicio?	X						
31	¿El jefe no se identifica con la institución?	X						
32	¿El liderazgo que utiliza el jefe en su quehacer influye en el trabajo de los demás?	X						
33	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	X						
DIMENSIÓN 9: EMPATÍA								
34	¿El jefe propicia clima de confianza con el personal de servicio?	X						
35	¿El jefe procura que todo el personal tenga los recursos que precisan para alcanzar los objetivos?	X						
36	¿El jefe presta atención a los argumentos de los demás?	X						

37	¿El jefe comprende las situaciones adversas que pueden ocurrir?	X						
DIMENSIÓN 10: TRABAJO EN EQUIPO								
38	¿El jefe incentiva el trabajo en equipo en el servicio?	X						
39	¿El jefe planifica y coordina las actividades del servicio?	X						
40	¿El jefe incentiva una comunicación abierta entre los miembros del equipo?	X						
41	¿El jefe establece reglas claras de convivencia?	X						

0 Observaciones (precisar si hay suficiencia): Los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Katia Liszet Arribasplata Izquierdo DNI: 46188744 Especialidad del validador:

Maestro en psicología educativa

Trujillo 30 de Octubre del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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



Firma del Experto Informante.

Anexo N° 6

AUTORIZACIÓN PARA APLICAR EL CUESTIONARIO



"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Trujillo, 10 de octubre de 2021

Jefe del Centro de Salud Contumazá

SOLICITO: Permiso para ejecutar la investigación titulada "LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CONTUMAZA, 2021"

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente en calidad de maestranda en gestión de los servicios de salud de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo, y en el marco del convenio interinstitucional, permitirme ejecutar el trabajo de investigación de grado, titulado "Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumaza, 2021"

Cabe precisar que, para recolección de muestra se aplicará dos cuestionarios en Google forma: <https://forms.gle/yuUQvvui1QDSEY87>, previo consentimiento informado; se ha considerado al respecto a los derechos del sujeto de investigación, con todos los criterios éticos que una investigación científica amerita. En este contexto y conocedora de su interés por la investigación y siendo una de las capacidades que la hacen diferente de otros gestores, agradezco su gentil atención a la presente solicitud.

Con la seguridad de contar con vuestra aceptación, hago propicia la ocasión para manifestarle mi especial consideración.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jeiddy K. Sánchez Velásquez'.

Jeiddy K. Sánchez Velásquez

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Trujillo, 10 de octubre de 2021

Jefe del Centro de Salud Contumazá

SOLICITO: Permiso para ejecutar la investigación titulada "LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CONTUMAZA, 2021"

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente en calidad de maestranda en gestión de los servicios de salud de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo, y en el marco del convenio interinstitucional, permitirme ejecutar el trabajo de investigación de grado, titulado "Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumaza, 2021"

Cabe precisar que, para recolección de muestra se aplicará dos cuestionarios en Google forma: <https://forms.gle/yuUQuvui1QDSEEY87>, previo consentimiento informado; se ha considerado al respecto a los derechos del sujeto de investigación, con todos los criterios éticos que una investigación científica amerita. En este contexto y conocedora de su interés por la investigación y siendo una de las capacidades que la hacen diferente de otros gestores, agradezco su gentil atención a la presente solicitud.

Con la seguridad de contar con vuestra aceptación, hago propicia la ocasión para manifestarle mi especial consideración.

Atentamente,

Jeiddy K. Sánchez Velásquez



** Se da permiso para la ejecución de dicha investigación **

DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMAR
AV. J. CONTUMAZA
Obeta Silvia León Ayala
C.P. 32503
JEFE DEL C.S. CONTUMAZA

11-10-2021



"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Trujillo, 15 de Noviembre de 2021

Jefe del Centro de Salud Contumazá

Presente.-

Después de haber solicitado permiso para ejecutar la investigación titulada "LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CONTUMAZA, 2021"

Es grato dirigirme a usted para agradecerle la predisposición y permitirme ejecutar el trabajo de investigación de grado, titulado "Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumaza, 2021"

Cabe precisar que, se recolecto la información oportuna para sustentar el presente estudio mediante dos cuestionarios en Google forma: <https://forms.gle/yuUQuvui1QDSEY87>, previo consentimiento informado.

Finalmente, mediante este escrito se da por concluido el proceso de recolección de datos.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval.

Jeiddy K. Sánchez Velásquez

AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA

Trujillo, 15 de Noviembre de 2021

Jefe del Centro de Salud Contumazá

Presente.-

Después de haber solicitado permiso para ejecutar la investigación titulada "LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CONTUMAZA, 2021"

Es grato dirigirme a usted para agradecerle la predisposición y permitirme ejecutar el trabajo de investigación de grado, titulado "Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumaza, 2021"

Cabe precisar que, se recolecto la información oportuna para sustentar el presente estudio mediante dos cuestionarios en Google forma: <https://forms.gle/yuUQvui1QDSEY87>, previo consentimiento informado.

Finalmente, mediante este escrito se da por concluido el proceso de recolección de datos.

Atentamente,



Jeiddy K. Sánchez Velásquez



DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA
RED CONTUMAZA

Obata, Silvia León Ayala
C.E.P. 33503
JEFE DEL C.S. CONTUMAZA

Anexo N° 7

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Buen día estimado(a) participante, con el debido respeto, me presento a usted, Br. Jeiddy Katherinne Sánchez Velásquez, estudiante de maestría en gestión de los servicios de la salud de la Universidad César Vallejo - Trujillo. El presente formulario forma parte del recojo de información para un estudio con fines académicos, en la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre *“Liderazgo y cultura organizacional según percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumaza, 2021”*. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo evaluar la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, período Octubre – noviembre 2021. Para ello, quisiera contar con su importante participación en este proceso que consiste en la aplicación de dos cuestionarios. De aceptar, en la investigación se informará todos los procedimientos de la investigación. En caso tenga alguna duda con respecto a alguna pregunta, se le explicará a cada una de ella.

Gracias por su colaboración.

Atte:

Br. Jeiddy Katherinne Sánchez Velásquez

Estudiante de Maestría en gestión de los servicios de la salud

Universidad César Vallejo- Sede Trujillo

Anexo N° 8

FICHA TÉCNICA - CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO

Título:	Cuestionario que mide la variable Liderazgo
Autor:	Sánchez, 2021
Año:	2021
Aplicación:	58 trabajadores del Centro de Salud Contumazá
Bases teóricas:	Se basó en los supuestos teóricos del liderazgo desarrollados por Tannenbaum y Schmidt; Blake y Mounton y Burns.
Versión:	Adaptación propia
Sujetos de aplicación:	Trabajadores del Centro de Salud Contumazá
Tipo de administración:	Encuestas ejecutadas de manera personal
Duración:	18 minutos
Normas de puntuación:	Escala ordinal valorativa entre 1 y 4: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4)
Campos de aplicación:	Centro de Salud Contumazá
Validez:	<p>Validez interna: El instrumento para medir la variable liderazgo fue desarrollado por Huamán (2018), para su aplicación en toda institución de salud del Estado, para el autor empleó el juicio de expertos, contando con 5 especialistas, obteniendo además una confiabilidad de 0,892 según Alfa de Cronbach.</p> <p>Este instrumento fue adaptado por Sánchez (2021) para ser empleado en este estudio.</p> <p>Validación de contenido: La validación de contenido ejecutada por Sánchez (2021) conto con la participación de tres jueces expertos en la materia, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mg. Leal Arana Erika Nataly - Mg. Cipra Zavaleta Alain Miguel - Mg. Arribasplata Izquierdo Katia Liszet <p>El coeficiente de concordancia obtenido supera el 94% ajustándose así a los criterios de pertinencia, relevancia y claridad.</p>
Confiabilidad:	Se aplicó una prueba piloto a 15 trabajadores del Centro de Salud de Tembladera. Alcanzando la un nivel de fiabilidad de acuerdo con la prueba estadística Alpha de Cronbach de ,823 a nivel general.

Categorías:	<p>Las categorías empleadas, son las siguientes:</p> <p>Frecuencia de supervisión</p> <p>Motivación</p> <p>Recompensa</p> <p>Escucha activa</p> <p>Valores adecuados</p> <p>Estimulo intelectual</p> <p>Capacidad resolutive</p> <p>Influencia del líder</p> <p>Empatía</p> <p>Trabajo en equipo</p>
Recategorización:	<p>Alto: 160-240</p> <p>Medio: 80-159</p> <p>Bajo: 1-79</p>
Conclusión:	<p>Teniendo en cuenta el nivel de concordancia existente entre los jueces y considerando la fiabilidad obtenida mediante la aplicación de la prueba piloto, procesada a través de la prueba estadística Alpha de Cronbach, se concluye que la prueba es apta para ser aplicada en la presente investigación.</p>

Anexo N° 9

FICHA TÉCNICA - CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Título:	Cuestionario que mide la variable Cultura Organizacional
Autor:	Almanza (2018)
Año:	2018
Aplicación:	50 trabajadores del Centro de salud Laura Rodríguez y 62 trabajadores en el Centro de Salud Rímac.
Bases teóricas:	Se basó en los supuestos teóricos de la cultura organizacional desarrollada por Arbaiza (2010) y por Robbins y Judge (2013).
Versión:	Aplicación directa del cuestionario ejecutado por el autor.
Sujetos de aplicación:	Trabajadores del Centro de salud Laura Rodríguez y 62 trabajadores en el Centro de Salud Rímac.
Tipo de administración:	Encuestas ejecutadas de manera personal
Duración:	15 minutos
Normas de puntuación:	Escala ordinal likert valorativa: Nada (1), Mínimamente (2), Moderadamente (3), Considerablemente (4) y Mucho (5)
Campos de aplicación:	Centro de Salud Laura Rodríguez y Centro de Salud Rímac.
Validez:	<p>Validez interna: El instrumento para medir la variable cultura organizacional fue desarrollada por Almanza (2018), para su aplicación en toda institución de salud del Estado.</p> <p>Validación de contenido: La validación de contenido ejecutada por Almanza (2018) conto con la participación de tres jueces expertos en la materia, dos temáticos y un metodólogo. El coeficiente de concordancia obtenido supera el 98% ajustándose así a los criterios de pertinencia, relevancia y claridad.</p>
Confiabilidad:	Se aplicó una prueba piloto a 28 personas, alcanzando un nivel de fiabilidad de acuerdo con la prueba estadística Alpha de Cronbach de ,843 a nivel general.

Categorías:	<p>Las categorías empleadas, son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Competitividad Responsabilidad social Apoyo Innovación Énfasis en las recompensas Orientación a los resultados Estabilidad
Recategorización:	<p>Buena: 200-300 Regular: 100-199 Mala: 1-99.</p>
Conclusión:	<p>Teniendo en cuenta el nivel de concordancia existente entre los jueces y considerando la fiabilidad obtenida mediante la aplicación de la prueba piloto, procesada a través de la prueba estadística Alpha de Cronbach, se concluye que la prueba es apta para ser aplicada en la presente investigación.</p>

Anexo N° 10

TABULACIÓN DE PRUEBA PILOTO
Cuestionario para medir la variable liderazgo

Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36	Item37	Item38	Item39	Item40	Item41			
4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	1	4	4	4	2	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	2	5	4	1	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	2	1	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	5	4	1	1	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	4	2	2	1	1	4	2	2	4	4	2	1	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	
2	2	4	4	2	2	1	1	2	2	2	4	4	2	1	4	4	4	4	1	2	4	4	2	4	2	4	4	1	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	
2	2	4	4	2	2	1	1	2	2	2	4	2	2	1	4	4	2	2	1	2	2	1	2	4	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	
2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	
2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	2	1	4	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	2	1	4	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	1	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3		

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.823	41

ÍNDICE DE VALIDEZ DE CONTENIDO V DE AIKEN

Nº	ITEMS	V DE AIKEN	INTERPRETACION
1	¿El jefe supervisa el desenvolvimiento del personal de salud?	0.9	Válido
2	¿La supervisión que realiza el jefe de servicio favorece las capacidades del personal de salud?	0.9	Válido
3	¿La supervisión que realiza el jefe incentiva la mejora del cuidado que se brinda en el servicio?	0.9	Válido
4	¿La frecuencia de la supervisión del jefe es innecesaria para desarrollar las capacidades del personal?	0.9	Válido
5	¿El jefe del servicio motiva al personal para su buen desempeño?	1	Válido
6	¿El jefe reconoce el desempeño del personal de salud?	0.9	Válido
7	¿El jefe solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	0.9	Válido
8	¿El jefe dirige el reconocimiento solo a determinadas personas de su entorno laboral?	0.9	Válido
9	¿El jefe promueve la capacitación permanente del personal?	1	Válido
10	¿El jefe reconoce su desempeño frente a los demás colaboradores?	1	Válido
11	¿El jefe es indiferente a la capacitación permanente del personal?	1	Válido
12	¿El jefe utiliza un lenguaje claro y apropiado cuando se comunica con el personal?	0.9	Válido
13	¿El jefe es tolerante y escucha atentamente cuando dialoga con el personal de servicio?	1	Válido
14	¿La comunicación que establece el jefe con su personal es vertical?	0.9	Válido
15	¿El jefe rápidamente pierde la paciencia con el personal?	0.9	Válido
16	¿El jefe muestra respeto hacia el personal que labora en el servicio?	0.9	Válido
17	¿El jefe incentiva el respeto entre el personal de servicio?	1	Válido
18	¿El jefe demuestra ejemplo en el cumplimiento de sus actividades?	1	Válido
19	¿El jefe incentiva el cumplimiento de las normas en el servicio?	1	Válido
20	¿El actuar del jefe es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	0.9	Válido
21	¿El jefe promueve el desarrollo de actividades científicas del personal?	0.9	Válido
22	¿El jefe promueve el trabajo colectivo en el personal de servicio?	0.9	Válido
23	¿El jefe es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal de salud en el desarrollo?	1	Válido
24	¿El jefe se interesa más por el trabajo individualizado del personal en el servicio?	1	Válido
25	¿El jefe demuestra capacidad resolutoria frente a los problemas en el servicio?	0.9	Válido
26	¿Demuestra preocupación por los problemas que presenta el personal?	1	Válido
27	¿El jefe toma decisiones oportunas para la mejora en el servicio?	0.9	Válido
28	¿El jefe muestra imparcialidad ante los problemas del personal en el servicio?	0.9	Válido
29	¿El jefe tiene preferencias por problemas no relevantes en el servicio?	0.9	Válido
30	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	1	Válido
31	¿El jefe incentiva la identidad institucional del personal de servicio?	1	Válido
32	¿El jefe no se identifica con la institución?	1	Válido
33	¿El liderazgo que utiliza el jefe en su quehacer influye en el trabajo de los demás?	0.9	Válido
34	¿El jefe propicia clima de confianza con el personal de servicio?	0.9	Válido
35	¿El jefe procura que todo el personal tenga los recursos que precisan para alcanzar los objetivos?	0.9	Válido
36	¿El jefe presta atención a los argumentos de los demás?	0.9	Válido
37	¿El jefe comprende las situaciones adversas que pueden ocurrir?	0.9	Válido
38	¿El jefe incentiva el trabajo en equipo en el servicio?	0.9	Válido
39	¿El jefe planifica y coordina las actividades del servicio?	0.9	Válido
40	¿El jefe incentiva una comunicación abierta entre los miembros del equipo?	0.9	Válido
41	¿El jefe establece reglas claras de convivencia?	0.9	Válido

Anexo N° 12

TABULACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO

TABULACIÓN CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO																																																
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	ALCANZADA	ESPERADA	PUNTAJE				
E1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164	240	ALTA		
E2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164	240	ALTA
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164	240	ALTA
E4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	163	240	ALTA
E5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	162	240	ALTA
E6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	161	240	ALTA
E7	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	158	240	ALTA
E8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	155	240	ALTA	
E9	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	152	240	ALTA	
E10	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	146	240	ALTA
E11	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	142	240	ALTA	
E12	4	4	4	2	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	140	240	ALTA
E13	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	138	240	ALTA
E14	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	138	240	ALTA
E15	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	137	240	ALTA
E16	3	4	4	2	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	134	240	ALTA	
E17	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	130	240	ALTA	
E18	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	3	2	2	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	129	240	ALTA		
E19	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	3	2	2	4	3	4	3	2	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	125	240	ALTA		
E20	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	3	2	2	4	3	4	2	2	4	4	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	122	240	ALTA			
E21	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	119	240	ALTA				
E22	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	116	240	MEDIO			
E23	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	114	240	MEDIO			
E24	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	111	240	MEDIO				
E25	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	106	240	MEDIO			
E26	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	101	240	MEDIO		
E27	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	97	240	MEDIO	
E28	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	95	240	MEDIO	
E29	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	93	240	MEDIO	
E30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	89	240	MEDIO	
E31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	86	240	MEDIO	
E32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	86	240	MEDIO	
E33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	83	240	MEDIO	
E34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	82	240	MEDIO	
E35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	80	240	MEDIO	
E36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	80	240	MEDIO	
E37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	80	240	MEDIO
E38	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	77	240	MEDIO	
E39	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	76	240	MEDIO		
E40	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	74	240	BAJO		
E41</																																																

Anexo N° 13

TABULACIÓN DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL																															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	ALCANZADA	ESPERADA	NIVEL
E1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	300	BUENA
E2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	135	300	BUENA
E3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	128	300	BUENA
E4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	124	300	BUENA
E5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119	300	BUENA
E6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	112	300	BUENA
E7	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	110	300	BUENA
E8	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	106	300	BUENA
E9	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	103	300	BUENA
E10	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	100	300	BUENA
E11	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	95	300	REGULAR
E12	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	94	300	REGULAR
E13	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92	300	REGULAR
E14	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	300	REGULAR
E15	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	87	300	REGULAR
E16	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	85	300	REGULAR
E17	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	84	300	REGULAR
E18	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	83	300	REGULAR
E19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	82	300	REGULAR
E20	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	82	300	REGULAR
E21	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	82	300	REGULAR
E22	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	82	300	REGULAR
E23	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	82	300	REGULAR
E24	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	82	300	MALA
E25	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	82	300	MALA
E26	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	78	300	MALA
E27	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	78	300	MALA
E28	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	77	300	MALA
E29	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	73	300	MALA
E30	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	70	300	MALA
E31	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68	300	MALA
E32	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	66	300	MALA
E33	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	63	300	MALA
E34	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	300	MALA
E35	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60	300	MALA
E36	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	58	300	MALA
E37	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	58	300	MALA
E38	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	58	300	MALA
E39	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57	300	MALA
E40	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57	300	MALA
E41	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57	300	MALA
E42	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57	300	MALA
E43	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	56	300	MALA
E44	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	56	300	MALA
E45	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	55	300	MALA
E46	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	55	300	MALA
E47	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	55	300	MALA
E48	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	54	300	MALA
E49	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	53	300	MALA
E50	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	49	300	MALA
E51	8	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	52	300	MALA
E52	8	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	49	300	MALA
E53	8	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	45	300	MALA
E54	8	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	42	300	MALA
E55	8	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	300	MALA
E56	8	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	300	MALA
E57	8	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	300	MALA
E58	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	300	MALA

Anexo N° 14

PRUEBA DE KOLMOGOROV SMIRNOV

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	GI	Sig.
LEALTAD	,153	58	,072
CULTURA ORGANIZACIONAL	,165	58	,036
FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN	,245	58	,000
MOTIVACIÓN	,143	58	,119
RECOMPENSA	,185	58	,010
ESCUCHA ACTIVA	,202	58	,003
VALORES ADECUADOS	,174	58	,021
ESTÍMULO INTELECTUAL	,201	58	,032
CAPACIDAD RESOLUTIVA	,157	58	,001
INFLUENCIA DEL LÍDER	,141	58	,002
EMPATÍA	,152	58	,012
TRABAJO EN EQUIPO	,200	58	,000
COMPETITIVIDAD	,185	58	,013
RESPONSABILIDAD SOCIAL	,270	58	,000
APOYO	,163	58	,016
INNOVACIÓN	,188	58	,001
ÉNFASIS EN LAS RECOMPENSAS	,192	58	,021
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	,142	58	,012
ESTABILIDAD	,172	58	,000

Nota. Datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos

Interpretación: De los resultados expresados en la tabla; se detecta el uso de pruebas no paramétricas, al observar valores menores $p < 0.05$ en la prueba de ajuste de distribución normal de Kolmogorov Smirnov con un nivel de significancia al 5% en la segunda variable y en casi la totalidad de dimensiones. Por tanto para calcular la relación entre las variables recomendable optar por la aplicación de la prueba estadística de correlación Rho de Spearman.

Anexo N° 15

VALIDEZ DE PEARSON VARIABLE LIDERAZGO

ITEM	DIMENSIONES	Alfa de Pearson
Dimensión 1: Frecuencia de supervisión		
1	¿El jefe supervisa el desenvolvimiento del personal de salud?	0.75
2	¿La supervisión que realiza el jefe de servicio favorece las capacidades del personal de salud?	0.74
3	¿La supervisión que realiza el jefe incentiva la mejora del cuidado que se brinda en el servicio?	0.72
4	¿La frecuencia de la supervisión del jefe es innecesaria para desarrollar las capacidades del personal?	0.55
Dimensión 2: Motivación		
5	¿El jefe del servicio motiva al personal para su buen desempeño?	0.43
6	¿El jefe reconoce el desempeño del personal de salud?	0.38
7	¿El jefe solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	0.62
Dimensión 3: Recompensa		
8	¿El jefe dirige el reconocimiento solo a determinadas personas de su entorno laboral?	0.45
9	¿El jefe promueve la capacitación permanente del personal?	0.50
10	¿El jefe reconoce su desempeño frente a los demás colaboradores?	0.39
11	¿El jefe es indiferente a la capacitación permanente del personal?	0.55
Dimensión 4: Escucha activa		
12	¿El jefe utiliza un lenguaje claro y apropiado cuando se comunica con el personal?	0.76
13	¿El jefe establece una comunicación horizontal con el personal?	0.46
14	¿El jefe es tolerante y escucha atentamente cuando dialoga con el personal de servicio?	0.70
15	¿La comunicación que establece el jefe con su personal es vertical?	0.69
16	¿El jefe rápidamente pierde la paciencia con el personal?	0.58
Dimensión 5: Valores adecuados		
17	¿El jefe muestra respeto hacia el personal que labora en el servicio?	0.68
18	¿El jefe incentiva el respeto entre el personal de servicio?	0.72
19	¿El jefe demuestra ejemplo en el cumplimiento de sus actividades?	0.65
20	¿El jefe incentiva el cumplimiento de las normas en el servicio?	0.74
21	¿El actuar del jefe es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	0.72
Dimensión 6: Estimulo intelectual		
22	¿El jefe promueve el desarrollo de actividades científicas del personal?	0.72
23	¿El jefe promueve el trabajo colectivo en el personal de servicio?	0.67

24	¿El jefe es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal de salud en el desarrollo?	0.63
25	¿El jefe se interesa más por el trabajo individualizado del personal en el servicio?	0.70
Dimensión 7: Capacidad resolutive		
26	¿El jefe demuestra capacidad resolutive frente a los problemas en el servicio?	0.75
27	¿Demuestra preocupación por los problemas que presenta el personal?	0.81
28	¿El jefe toma decisiones oportunas para la mejora en el servicio?	0.62
29	¿El jefe muestra imparcialidad ante los problemas del personal en el servicio?	0.75
30	¿El jefe tiene preferencias por problemas no relevantes en el servicio?	0.60
Dimensión 8: Influencia del líder		
31	¿El jefe demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	0.54
32	¿El jefe incentiva la identidad institucional del personal de servicio?	0.72
33	¿El jefe no se identifica con la institución?	0.75
34	¿El liderazgo que utiliza el jefe en su quehacer influye en el trabajo de los demás?	0.73
Dimensión 9: Empatía		
35	¿El jefe propicia clima de confianza con el personal de servicio?	0.74
36	¿El jefe procura que todo el personal tenga los recursos que precisan para alcanzar los objetivos?	0.66
37	¿El jefe presta atención a los argumentos de los demás?	0.58
38	¿El jefe comprende las situaciones adversas que pueden ocurrir?	0.61
Dimensión 10: Trabajo en equipo		
39	¿El jefe incentiva el trabajo en equipo en el servicio?	0.71
40	¿El jefe planifica y coordina las actividades del servicio?	0.65
41	¿El jefe establece reglas claras de convivencia?	0.72
Alfa de Pearson = 0.73		

Anexo N° 16

VALIDEZ DE PEARSON VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

ITEM	DIMENSIONES	Alfa de Pearson
	Dimensión 1: Competitividad	
1	Para el Centro de Salud es importante centrarse en el alcance de lo que está previsto.	0.79
2	Para el Centro de Salud es importante centrarse en lograr la calidad.	0.58
3	Cree usted que el Centro de Salud promueve la distinción entre sus Colaboradores	0.69
4	Cree usted que el Centro de Salud promueve la competitividad entre sus colaboradores	0.66
	Dimensión 2: Responsabilidad social	
5	Percibe usted que el Centro de Salud promueve la reflexividad entre sus trabajadores	0.72
6	Cree usted que el Centro de Salud se centra en demostrar una buena reputación de sus trabajadores	0.76
7	Percibe usted que el Centro de Salud fomenta la responsabilidad social en los trabajadores	0.76
8	Cree usted que el Centro de Salud cuenta con una guía filosófica (actos disciplinarios) clara para los trabajadores	0.73
	Dimensión 3: Apoyo	
9	El Centro de Salud se orienta en formar equipos de trabajo	
10	Cree usted que se le comparte información libremente para realizar adecuadamente su trabajo	0.52
11	Percibe usted que el Centro de Salud se enfoca en orientar a las personas a mejorar individualmente.	0.63
12	Percibe usted que existe un ambiente de colaboración entre las personas del Centro de Salud	0.67
	Dimensión 4: Innovación	
13	En el Centro de Salud se fomenta la innovación entre los trabajadores.	0.72
14	El Centro de Salud brinda oportunidades donde los trabajadores puedan aprovecharla con rapidez.	0.67
15	Percibe usted que el Centro de Salud toma riesgos en apoyar la invención de los trabajadores.	0.59
16	El Centro de Salud apoya la responsabilidad individual de los trabajadores.	0.71
	Dimensión 5: Énfasis en las recompensas	
17	En el Centro de Salud se utiliza la justicia e igualdad para los trabajadores.	0.75
18	El Centro de Salud le da oportunidad para su crecimiento profesional	0.83

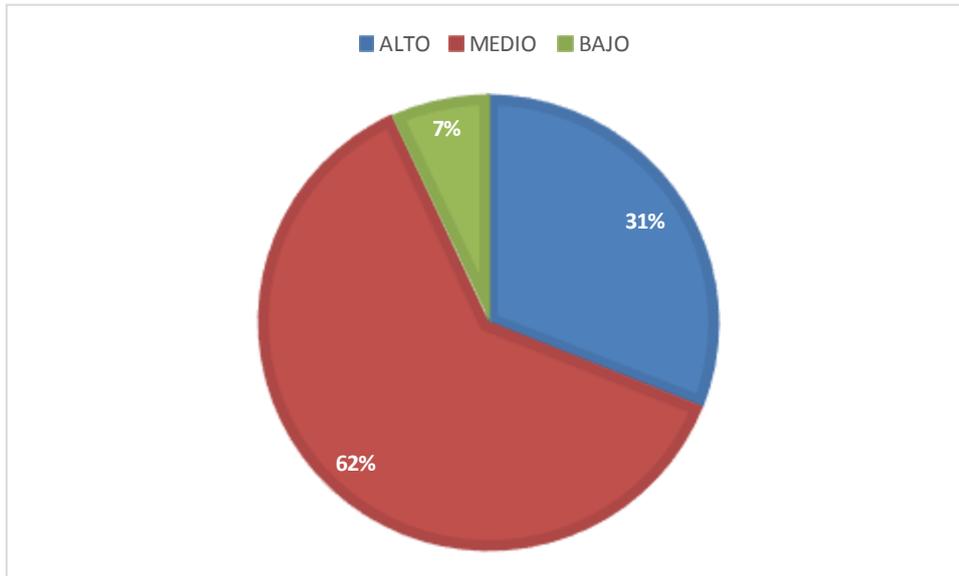
19	Cree usted que el Centro de Salud otorga un alto salario a los trabajadores que presentan un buen desempeño	0.74
20	Los trabajadores reciben elogios por su buen desempeño.	0.76
Dimensión 6: Orientación de resultados		
21	El Centro de Salud le genera altas expectativas por el buen rendimiento.	0.77
22	El Centro de Salud utiliza incentivos para motivar a mejorar el trabajo.	0.72
23	El Centro de Salud se centra en orientar a los trabajadores a obtener buenos resultados.	0.69
24	Cree usted que el Centro de Salud está muy bien organizado para el beneficio de los trabajadores.	0.79
Dimensión 7: Estabilidad		
25	El Centro de Salud le ofrece a sus trabajadores estabilidad en sus puestos	0.76
26	Cree usted que los trabajadores están conformes con la tranquilidad que les brinda el Centro de Salud en el trabajo	0.73
27	El Centro de Salud le ofrece a sus trabajadores garantía de empleo en cualquier caso.	0.69
28	Los "conflictos" internos son tomados en cuenta por el Centro de Salud para resolverlos.	0.71
Alfa de Pearson = 0.75		

Anexo N° 17

DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO

Variable: Liderazgo

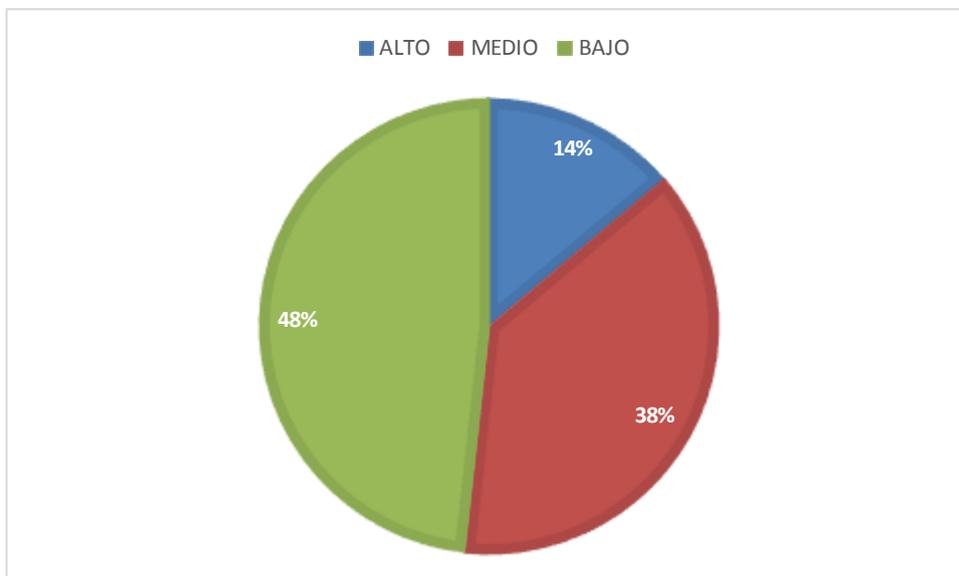
Gráfico 1: *Dimensión frecuencia de supervisión*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

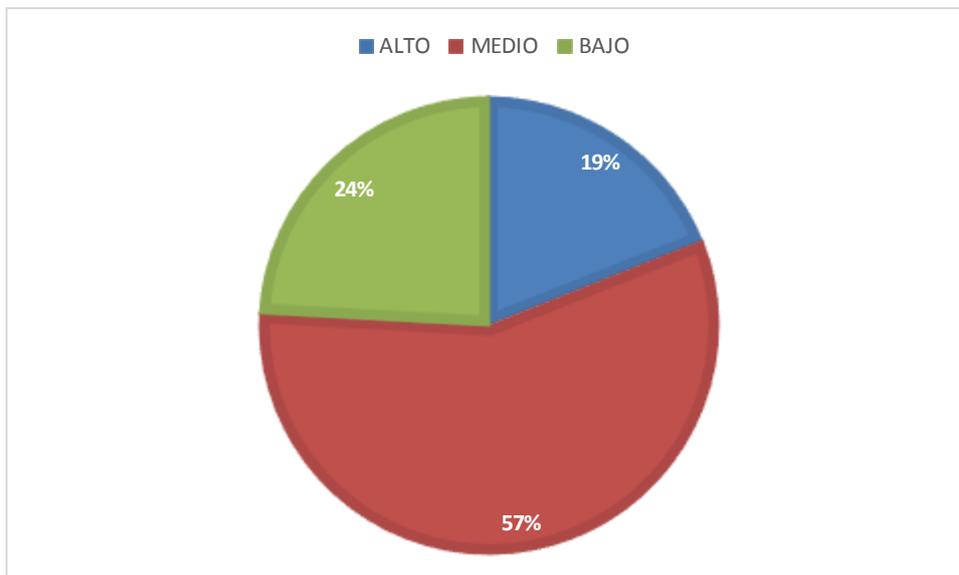
Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión frecuencia de supervisión en un nivel alto en un 31%, medio para el 62% y bajo para el 7%.

Gráfico 2: *Dimensión motivación*



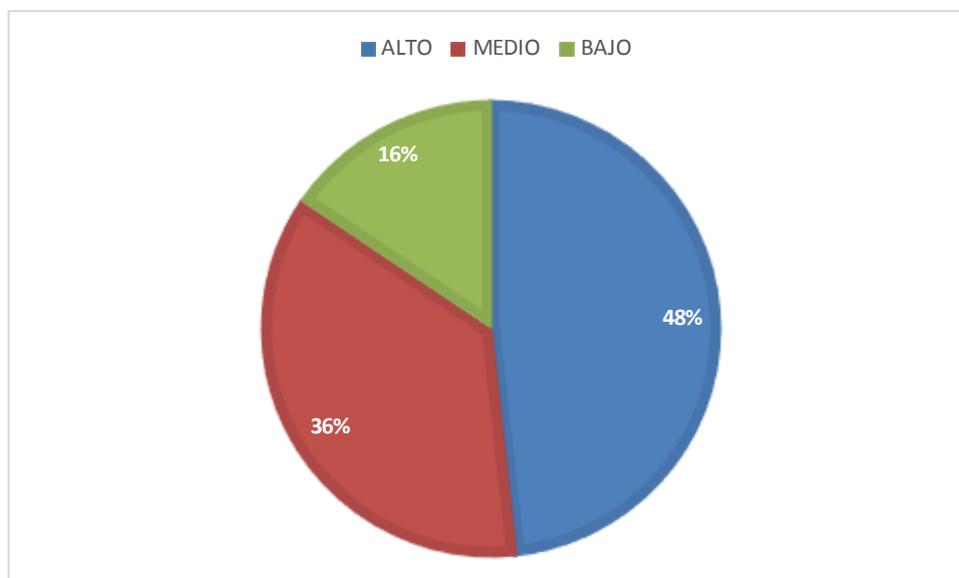
Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión motivación se encuentra en un nivel alto en un 14%, medio para el 38% y bajo para el 48%.

Gráfico 3: *Dimensión recompensa*



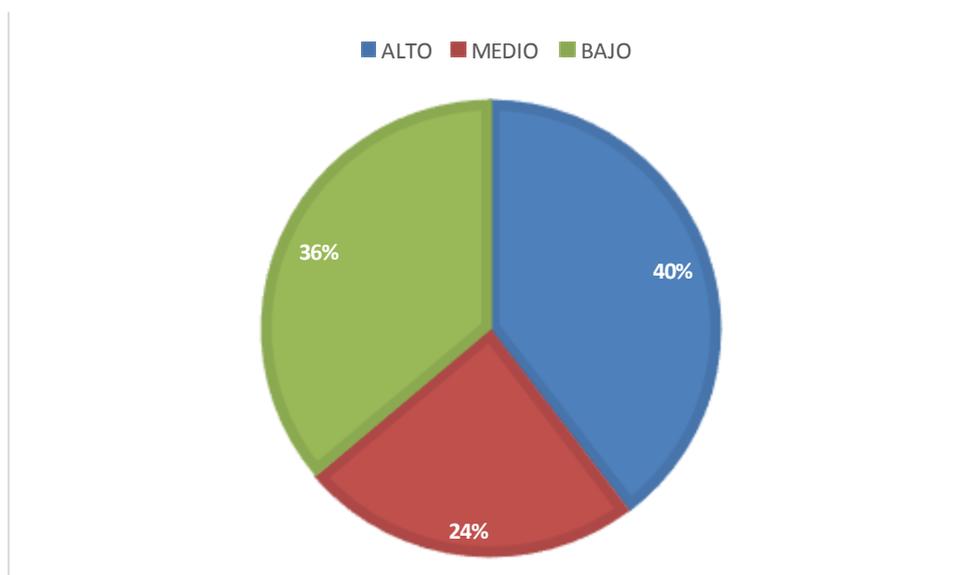
Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión recompensa se encuentra en un nivel alto en un 19%, medio para el 57% y bajo para el 24%.

Gráfico 4: *Dimensión escucha activa*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión escucha activa se encuentra en un nivel alto en un 48%, medio para el 36% y bajo para el 16%.

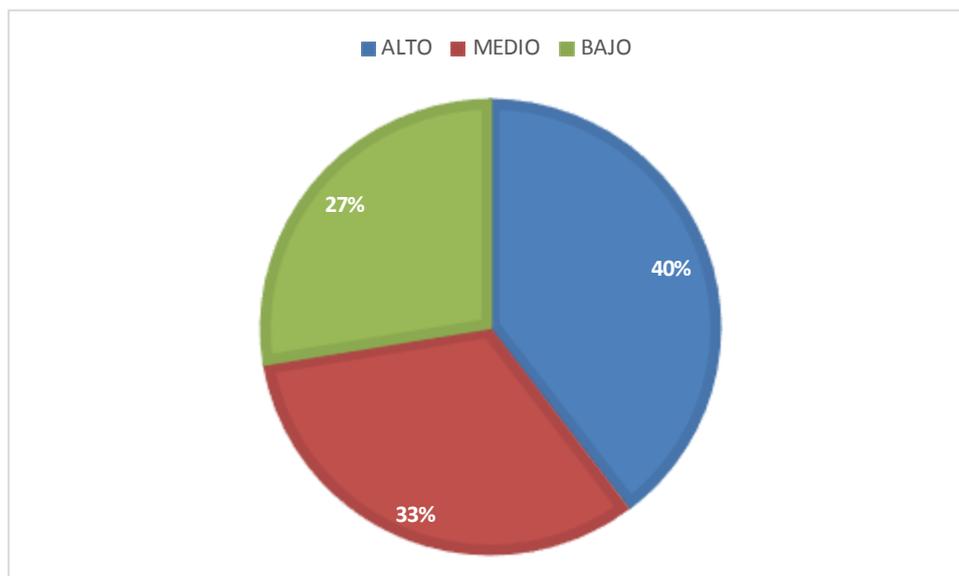
Gráfico 5: *Dimensión valores adecuados*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión valores adecuados se encuentra en un nivel alto en un 40%, medio

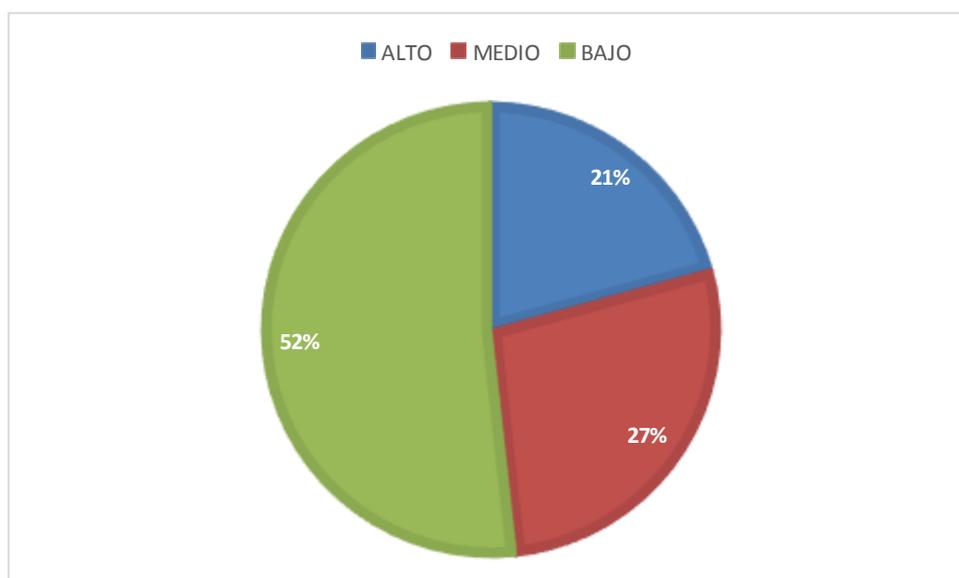
para el 24% y bajo para el 36%.

Gráfico 6: *Dimensión estímulo intelectual*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento
Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión estímulo intelectual se encuentra en un nivel alto en un 40%, medio para el 33% y bajo para el 28%.

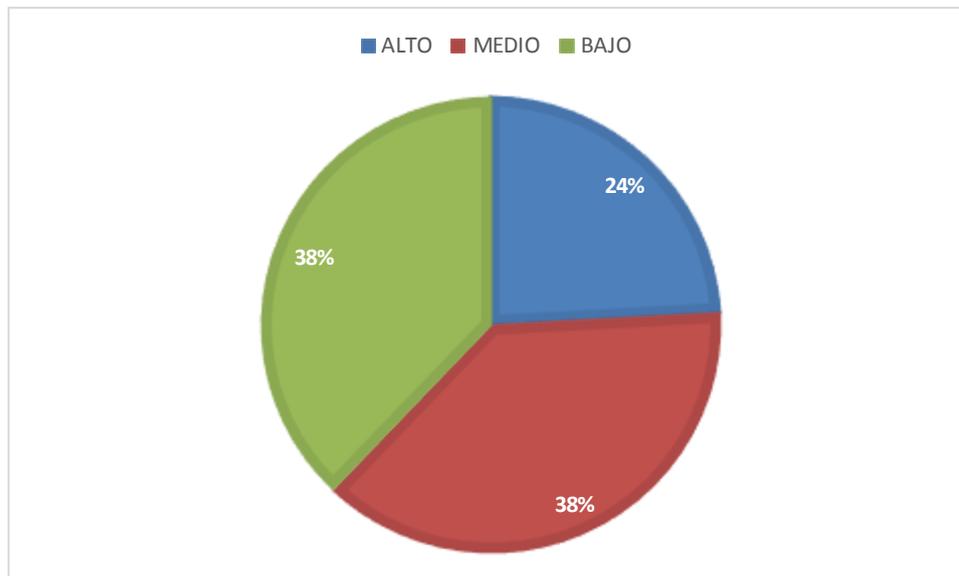
Gráfico 7: *Dimensión influencia del líder*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento
Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según

la dimensión influencia del líder se encuentra en un nivel alto en un 41%, medio para el 28% y bajo para el 31%.

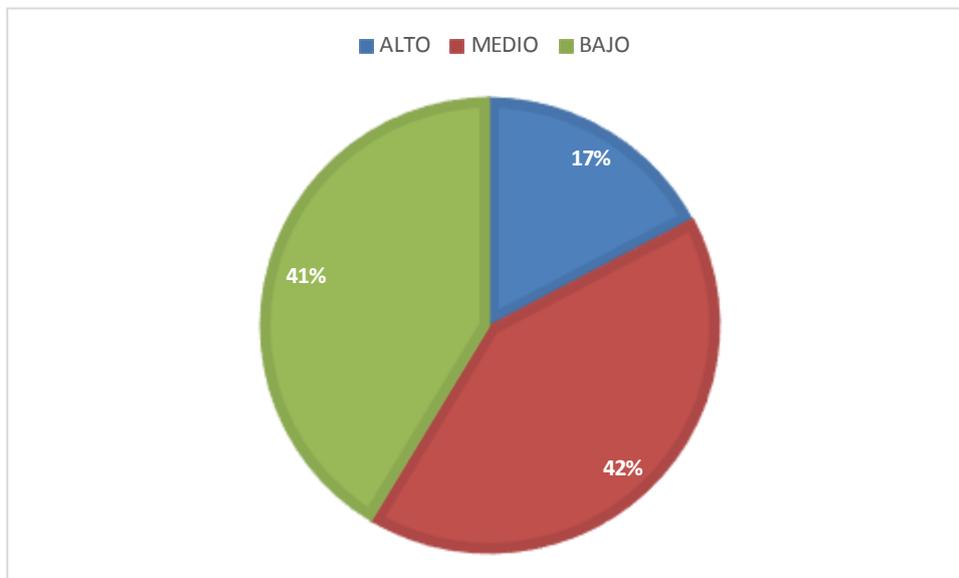
Gráfico 8: *Dimensión empatía*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión empatía se encuentra en un nivel alto en un 21%, medio para el 28% y bajo para el 52%.

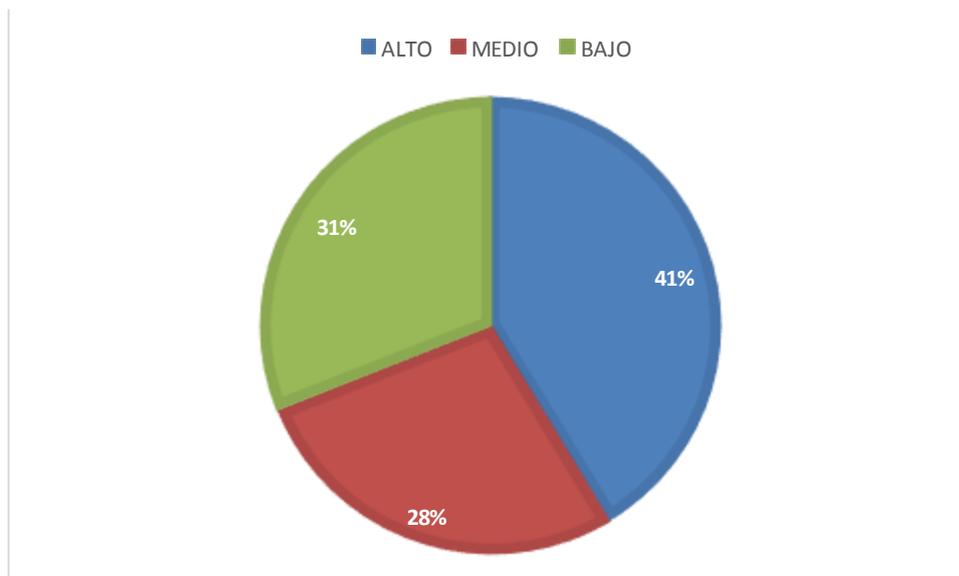
Gráfico 9: *Dimensión trabajo en equipo*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión trabajo en equipo se encuentra en un nivel alto en un 24%, medio para el 38% y bajo para el 17%.

Gráfico 10: *Dimensión capacidad del líder*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

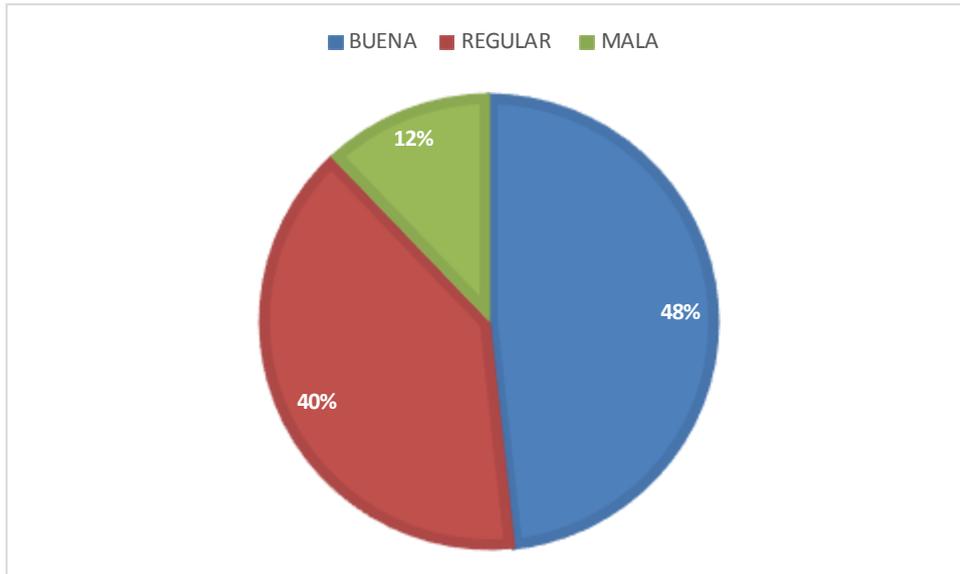
Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de liderazgo según la dimensión capacidad del líder se encuentra en un nivel alto en un 17%, medio para el 41% y bajo para el 41%.

Anexo N° 13

DIMENSIONES DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Variable: Cultura Organizacional

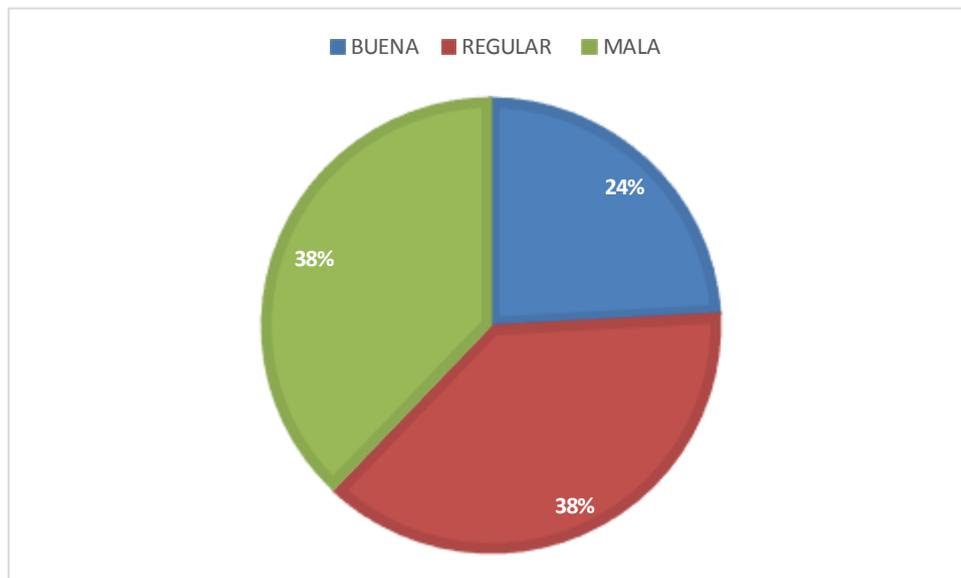
Gráfico 11: *Dimensión competitividad*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

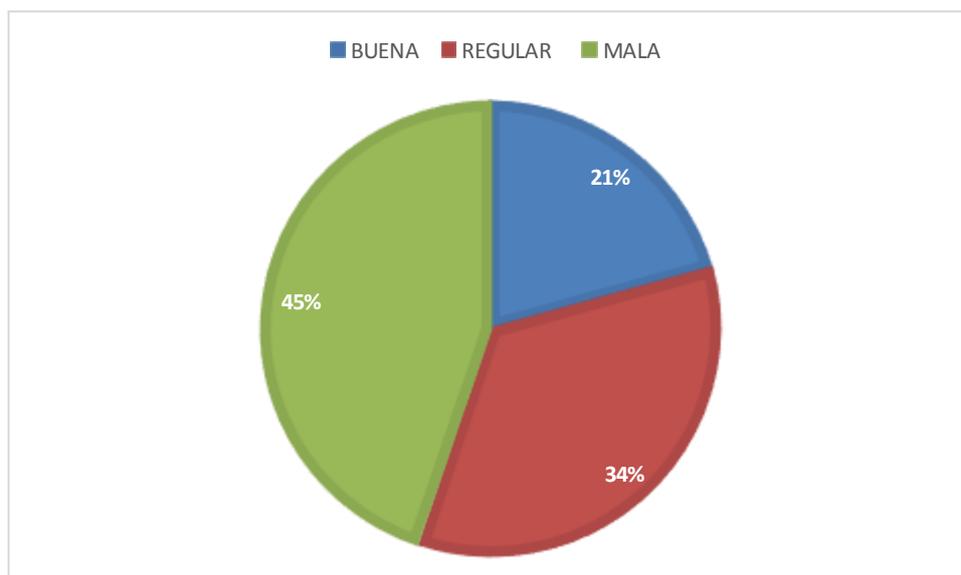
Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de cultura organizacional según sus dimensiones del centro de salud de Contumazá, respecto a la dimensión competitividad se encuentra en un nivel bueno con un 48%, regular con un 40% y mala con un 12%.

Gráfico 12: *Dimensión responsabilidad Social*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de cultura organizacional según sus dimensiones del centro de salud de Contumazá, respecto a la dimensión responsabilidad social se encuentra en un nivel bueno con un 24%, regular con un 38% y mala con un 38%.

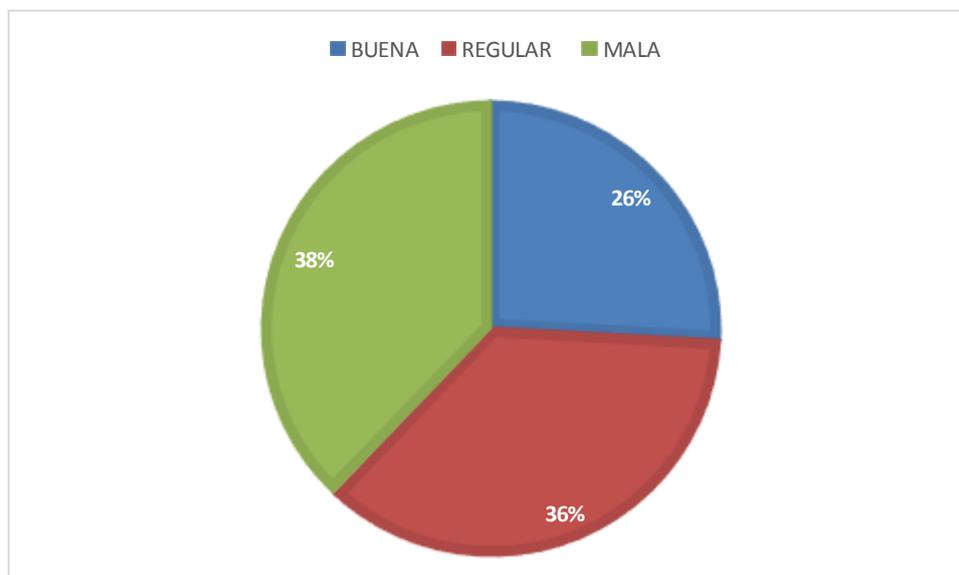
Gráfico 13: *Dimensión apoyo*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de cultura

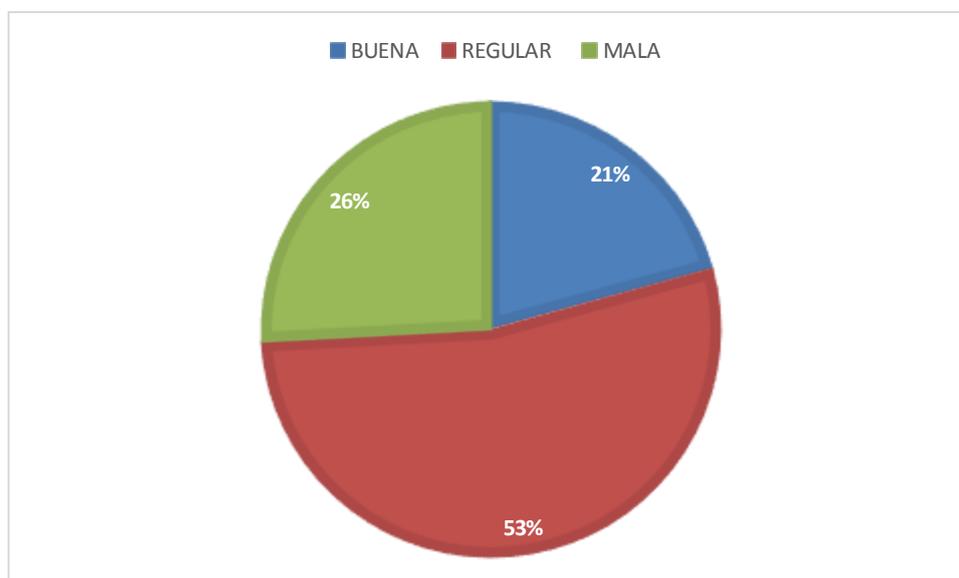
organizacional según sus dimensiones del centro de salud de Contumazá, respecto a la dimensión apoyo se encuentra en un nivel bueno con un 21%, regular con un 34% y mala con un 45%.

Gráfico 14: *Dimensión innovación*



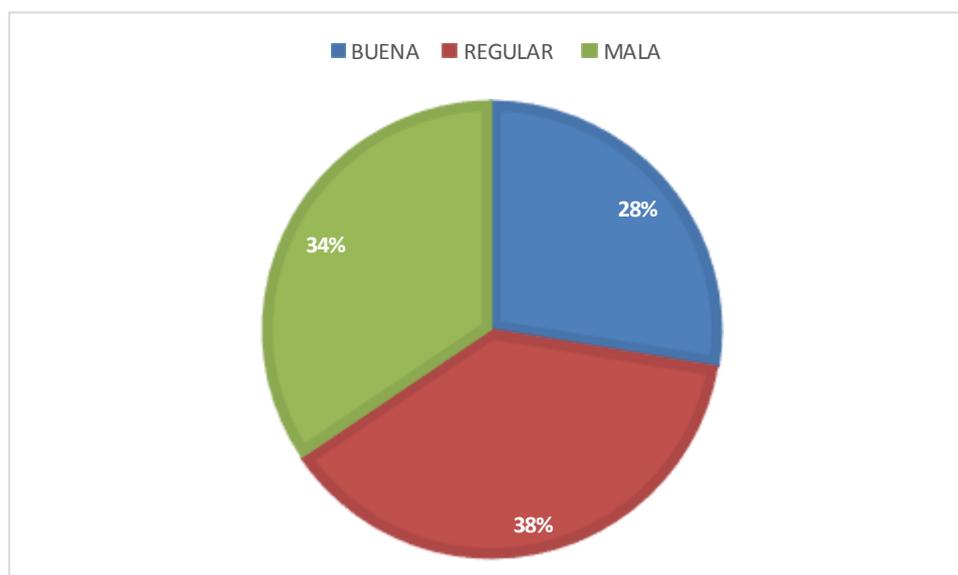
Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de cultura organizacional según sus dimensiones del centro de salud de Contumazá, respecto a la dimensión innovación en un nivel bueno con un 26%, regular con un 36% y mala con un 38%.

Gráfico 15: *Dimensión énfasis en las recompensas*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de cultura organizacional según sus dimensiones del centro de salud de Contumazá, respecto a la dimensión énfasis en las recompensas se encuentra en un nivel bueno con un 21%, regular con un 53% y mala con un 26%.

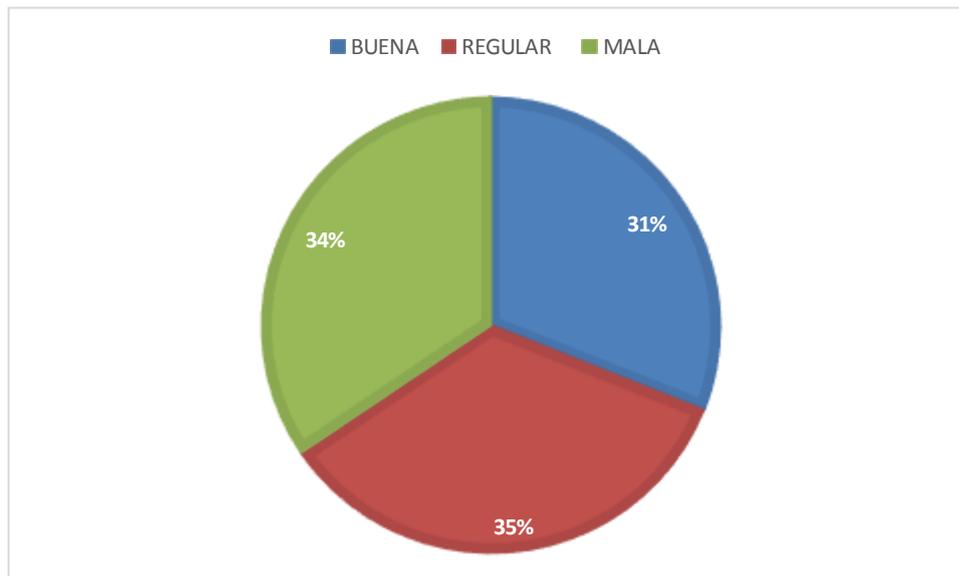
Gráfico 16: *Dimensión orientación de resultados*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de cultura organizacional según sus dimensiones del centro de salud de Contumazá, respecto a la dimensión orientación de los resultados se encuentra en un nivel bueno con un 28%, regular con un 38% y mala con un 34%.

Gráfico 17: *Dimensión estabilidad*



Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

Interpretación: La percepción de los trabajadores sobre el nivel de cultura organizacional según sus dimensiones del centro de salud de Contumazá, respecto a la dimensión estabilidad se encuentra en un nivel bueno con un 31%, regular con un 35% y mala con un 34%.

Anexo N° 18

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CONTUMAZA, 2021

FORMULACIÓN DE PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO	SUB VARIABLES	MÉTODOS
Problema General	Hipótesis General	Objetivo General				
¿Existe relación entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, período Octubre – Noviembre 2021?	<p>Hi: Si existe una relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del C.S. CTZA</p> <p>Ho: No existe una relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del C.S. CTZA</p>	Determinar la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud del centro de salud Contumazá, período Octubre – Noviembre 2021.	Liderazgo.	Esta dimensión hace referencia a la capacidad del empleado para optimizar el cumplimiento de sus funciones, realizar cosas nuevas o modificar la manera de hacerlas.	<p>Frecuencia de supervisión</p> <p>Motivación</p> <p>Recompensa</p> <p>Escucha activa</p> <p>Valores adecuados</p> <p>Estimulo intelectual</p> <p>Capacidad resolutive</p>	<p>Diseño: enfoque cuantitativo, tipo aplicada, diseño no experimental, correlacional de corte transversal.</p> <p>Población: 58 Trabajadores de salud del centro de salud Contumazá 2021</p> <p>Técnica: la encuesta. Se formularán dos cuestionarios , uno por</p>

					<p>Influencia del líder</p> <p>Empatía</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>cada variable, con una escala de medición de tipo Likert.</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
		<p align="center">Objetivos Específicos</p>				
		<p>a) Identificar las dimensiones más relevantes del liderazgo según la percepción de los trabajadores en el Centro de Salud Contumazá</p> <p>b) Identificar las dimensiones más relevantes de la cultura organizacional según la percepción de los trabajadores</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Engloba diferentes aspectos que forman parte de la organización, como el ambiente con el que cuenta para poder desarrollar sus actividades libremente, las políticas y principios con se regula el comportamiento de las personas que trabajan y el compromiso que tienen con los objetivos del establecimiento de salud para poder ser más productivos. (16)</p>	<p>Competitividad,</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Apoyo</p> <p>Innovación</p> <p>Énfasis en las recompensas</p>	

		en el Centro de Salud Contumazá			Orientación a los resultados Estabilidad	
--	--	---------------------------------	--	--	---	--

Anexo N° 19

ANÁLISIS INFERENCIAL

Hi: Si existe una relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud C.S. CTZA

Ho: No existe una relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud C.S. CTZA

		Correlaciones		DELITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	,768**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	58	58	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,768**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	58	58	

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

Nota. Base de datos obtenida mediante la aplicación del instrumento

Interpretación: En la tabla se puede evidenciar que si existe relación significativa entre liderazgo y cultura organizacional según la percepción de los trabajadores de salud C.S. CTZA, en la medida que el coeficiente de correlación es de ,768** y acorde con los parámetros de la prueba estadística los valores situados entre ,760 y 1,00 presentan una relación fuerte y perfecta. En consecuencia se aprueba la hipótesis alternativa.