



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TEMA:  
INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS MÉDICOS EN PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN EN  
LOS CENTROS DE SALUD DE PORTOVIEJO.**

**AUTOR:  
DR. CRISTIAN ENRIQUE PILCO ALLAUCA**

**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TUTORA:  
ECON. LAURA MARÍA ZAMBRANO CHUMO, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador  
2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD  
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Dr. Cristian Enrique Pilco Allauca**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

**DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Laura María Zambrano Chumo, Mgs.**

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María de Los Ángeles Núñez Lapo, Mgs.**

**Guayaquil, a los 5 días del mes de agosto del año 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Cristian Enrique Pilco Allauca**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de **Investigación Influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño de los Médicos en Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de agosto del año 2022**

**EL AUTOR**



Firmado electrónicamente por:  
**CRISTIAN  
ENRIQUE PILCO  
ALLAUC**

---

**Dr. Cristian Enrique Pilco Allauca**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Cristian Enrique Pilco Allauca**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulada: **Influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño de los Médicos en Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de agosto del año 2022**

**EL AUTOR:**



Firmado electrónicamente por:  
**CRISTIAN  
ENRIQUE PILCO  
ALLAUCA**

---

**Dr. Cristian Enrique Pilco Allauca**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**INFORME DE URKUND**

secure.orkund.com/old/view/134790820-247364-914617#q1bKLvayija0jNVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwMDAxtjAxsDQyMzO1MDcxMTWuBQA=

**URKUND** Abrir sesión

<p><b>Documento:</b> <a href="#">Revisión Integral Tesis CRISTIAN PILCO ALLAUCA.pdf</a> (D141250332)</p> <p><b>Presentado:</b> 2022-06-26 11:04 (-05:00)</p> <p><b>Presentado por:</b> criscep42@gmail.com</p> <p><b>Recibido:</b> maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com</p> <p><b>Mensaje:</b> Tesis para análisis urkund Dr. Cristian Enrique Pilco Allauca <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a></p> <p>1% de estas 47 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.</p>	<p><b>Lista de fuentes</b> Bloques</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Enlace/nombre de archivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Enlace/nombre de archivo	<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>	
Categoría	Enlace/nombre de archivo										
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>											
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>											
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <span style="font-size: 0.8em;">+</span> <span style="font-size: 0.8em;">-</span> </span> </li> </ul>											

0 Advertencias. Reiniciar. Compartir.

**100%** # 1 Activo

una relación significativa entre la cultura organizacional y del desempeño

de las personas y se encontró una relación directa entre ambas variables. Por su parte, Rivera (2018) realizó un estudio sobre

la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle,

y se determinó la relación entre las variables. Mediante un estudio no experimental con diseño correlacional, una población de 82 personas y como muestra de 52 personas para la aplicación de una encuesta se obtuvo una confiabilidad del 87 %. Se determinó una correlación de Rho de Spearman para encontrar una relación relevante de 0,961 entre las variables. La investigación desarrollada por Montero (2018) de un diagnóstico de la Cultura Organizacional y su relación con el desempeño en la Empresa Quintero Leather, se utilizó el Modelo Denison para el objetivo de conocer la afectación del estado de la Cultura

45 Organizacional. Se efectuó un enfoque cualitativo y descriptivo, a partir de 95 trabajadores y una muestra de 70 personas y el uso de una encuesta. En conclusión, la cultura favorable incide en el desempeño laboral, en este sentido, la empresa en estudio requiere mejorar la gestión en temas de capacitación, solución de conflictos, recompensas laborales, entre otros. En el caso del estudio de Benitez (2019) desarrollado en la ciudad de Babahoyo se asocia la cultura organizacional y el desempeño del Hospital General Babahoyo mientras el objetivo general es conocer la incidencia de la cultura en el desempeño de los trabajadores del Hospital General Babahoyo y; la consecuente propuesta de mejora. Se usó una metodología cuantitativa, transversal y deductiva. Mediante encuestas a una muestra de 159 personas se miden las variables de investigación y los resultados reflejan la deficiente comunicación entre el personal y la dificultad para las

**Archivo de registro Urkund:** Universidad Nacional de Ucayali / D91493992 **100%**

No se pueden mostrar el contenido del documento de origen!

Posibles razones:

1. El documento se guarda en la sección URKUND Partner y aparece como inaccesible. Si usted no posee este libro, tiene que comprarlo por medio del proveedor.
2. El autor ha eximido el documento como fuente visible en el Archivo URKUND.

Remitente y receptor de información está disponible con solo pasar el puntero del ratón sobre el nombre de la fuente anterior.

## **AGRADECIMIENTO**

Para desarrollar el presente trabajo se han presentado las oportunidades y ocasiones fortuitas para llegar al objetivo que me planteé desde el inicio de la maestría por lo cual se me hace imperioso agradecer en primer lugar a Dios que me ha brindado las oportunidades adecuadas en mi vida para cumplir todas mis metas, a mis padres, a mi esposa y mi familia que siempre han estado brindándome su apoyo constante.

**Dr. Cristian Enrique Pilco Allauca.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, mi esposa y mi familia que reitero que fueron el apoyo incondicional para seguir adelante con mi formación como profesional.

**Dr. Cristian Enrique Pilco Allauca.**

**ÍNDICE GENERAL**

Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Planteamiento de la investigación .....	8
Objeto de estudio.....	8
Campo de Estudio .....	8
Planteamiento del Problema.....	8
Formulación del Problema .....	9
Justificación del Problema .....	9
Preguntas de Investigación.....	11
Hipótesis .....	11
Hipótesis Alternativa .....	12
Objetivo General.....	12
Objetivo Específico .....	12
Satisfacción Laboral .....	23
Clima Laboral.....	24
Capítulo 2 .....	28
Capítulo 3 .....	35
Diseño de la Investigación.....	35
Enfoque de la Investigación.....	35
Alcance de la Investigación.....	36
Tipo de Investigación .....	36
Población y Muestra .....	37
Instrumento.....	38

Procedimiento de obtención y tabulación de datos .....	40
Análisis de los resultados. ....	40
Tabulación .....	41
Desempeño Laboral.....	59
Capítulo 4 .....	79
Estrategias .....	80
Indicadores.....	85
Partes interesadas.....	86
Conclusiones .....	89
Apéndices .....	98
GLOSARIO.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis de la población y muestra</i> .....	37
Tabla 2 <i>Género de los médicos</i> .....	41
Tabla 3 <i>Tipo de contrato</i> .....	41
Tabla 4 <i>Libertad y respaldo del Centro de Salud para el desarrollo de las funciones asignadas</i> .....	41
Tabla 5 <i>Autonomía en el trabajo</i> .....	42
Tabla 6 <i>Decisiones de los superiores son justas y adecuadas</i> .....	43
Tabla 7 <i>Toma de decisiones con enfoque democrático</i> .....	45
Tabla 8 <i>Canales de comunicación efectivos</i> .....	46
Tabla 9 <i>Retroalimentación entre las diferentes áreas de comunicación</i> .....	47
Tabla 10 <i>Ámbito del Centro de Salud estimula la comunicación</i> .....	48
Tabla 11 <i>Ámbito libre de rumores y chismes</i> .....	49
Tabla 12 <i>Los medios de comunicación existentes favorecen las relaciones interpersonales</i> .....	50
Tabla 13 <i>Existe confianza y tolerancia entre mis compañeros de trabajo</i> .....	51
Tabla 14 <i>Existe apoyo de compañeros en el aprovechamiento de recursos</i> .....	52
Tabla 15 <i>Fomento de actividades de innovación</i> .....	54
Tabla 16 <i>Reconocimiento de un trabajo bien realizado</i> .....	55
Tabla 17 <i>Valoración de los procedimientos laborales del personal</i> .....	56
Tabla 18 <i>Sanción a las personas que incumplen valores</i> .....	57
Tabla 19 <i>Difusión de normas en el personal</i> .....	58
Tabla 20 <i>Servicio de calidad para el usuario</i> .....	59
Tabla 21 <i>Optimización del uso de recursos</i> .....	60
Tabla 22 <i>Conocimiento de la relación de los usuarios con el trabajo del personal</i> .....	61

Tabla 23 <i>Trabajo en equipo</i> .....	62
Tabla 24 <i>Cumplimiento de los horarios de trabajo</i> .....	63
Tabla 25 <i>Logro de objetivos de los profesionales de la salud</i> .....	65
Tabla 26 <i>Logro de objetivos en función de trabajo en tiempo extra</i> .....	66
Tabla 27 <i>Trabajo en función de metas de los Centros de Salud</i> .....	67
Tabla 28 <i>Toma de decisiones adecuadas en situaciones imprevistas</i> .....	68
Tabla 29 <i>Responsabilidades de los trabajadores</i> .....	69
Tabla 30 <i>Análisis de resultados</i> .....	70
Tabla 31 <i>Acciones en función de recursos</i> .....	71
Tabla 32 <i>Reconocimiento del trabajo</i> .....	72
Tabla 33 <i>Competencia del personal</i> .....	73
Tabla 34 <i>Rendimiento del personal asociado a su preocupación</i> .....	74
Tabla 35 <i>Asistencia a cursos de formación</i> .....	75
Tabla 36 <i>Estadística de fiabilidad</i> .....	76
Tabla 37 <i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</i> .....	77
Tabla 38 <i>Correlaciones</i> .....	78
Tabla 36 <i>Análisis FODA</i> . .....	79
Tabla 37 <i>Identificación de estrategias</i> . .....	80
Tabla 38 <i>Estrategias de crecimiento, Plan de acción</i> . .....	81
Tabla 39 <i>Estrategias de adaptación, plan de acción</i> . .....	82
Tabla 40 <i>Estrategias de defensa, plan de acción</i> . .....	83
Tabla 41 <i>Estrategias de supervivencia, plan de acción</i> . .....	84
Tabla 42 <i>Matriz de indicadores</i> . .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	1 <i>Cuadrantes del Modelo de Denison</i> .....	17
Figura	2 <i>Libertad y respaldo del Centro de Salud para el desarrollo de las funciones asignadas</i> .....	42
Figura	3 <i>Autonomía en el trabajo</i> .....	43
Figura	4 <i>Decisiones de los superiores son justas y adecuadas</i> .....	44
Figura	5 <i>Toma de decisiones</i> .....	45
Figura	6 <i>Efectividad de canales de comunicación</i> .....	46
Figura	7 <i>Retroalimentación entre los procesos</i> .....	47
Figura	8 <i>Estímulos sobre la comunicación</i> .....	48
Figura	9 <i>Ámbito libre de rumores.</i> .....	50
Figura	10 <i>Relaciones interpersonales.</i> .....	51
Figura	11 <i>Confianza y tolerancia entre compañeros</i> .....	52
Figura	12 <i>Apoyo entre compañeros</i> .....	53
Figura	13 <i>Actividades de innovación.</i> .....	54
Figura	14 <i>Reconocimiento del trabajo</i> .....	55
Figura	15 <i>Valoración de procedimientos.</i> .....	56
Figura	16 <i>Sanción a las personas por incumplimiento de valores.</i> .....	57
Figura	17 <i>Difusión de normas</i> .....	58
Figura	18 <i>Servicio de calidad</i> .....	60
Figura	19 <i>Optimización de recursos.</i> .....	61
Figura	20 <i>Satisfacción de los usuarios en función del trabajo.</i> .....	62
Figura	21 <i>Trabajo en equipo</i> .....	63
Figura	22 <i>Cumplimiento de los horarios de trabajo.</i> .....	64
Figura	23 <i>Logro de objetivos.</i> .....	65

Figura 24	<i>Objetivos en función de tiempos de trabajo</i> .....	66
Figura 25	<i>Trabajo en función de metas</i> .....	67
Figura 26	<i>Toma de decisiones</i> .....	68
Figura 27	<i>Responsabilidades de los trabajadores</i> . ....	69
Figura 28	<i>Análisis de resultados</i> . ....	70
Figura 29	<i>Acciones en función de recursos</i> .....	72
Figura 30	<i>Reconocimiento del trabajo</i> . ....	73
Figura 31	<i>Competencia del personal</i> . ....	74
Figura 32	<i>Rendimiento del personal</i> . ....	75
Figura 33	<i>Asistencia a cursos</i> .....	76

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1.A Encuesta .....	98
-----------------------------	----

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo se enfocó en el análisis de la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño de los médicos de primer nivel de atención en los Centros de Salud de Portoviejo. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental y de corte transversal. El estudio fue de enfoque cuantitativo y de alcance correlacional. La población estuvo conformada por 147 médicos y la correspondiente muestra fue de 106 personas, los cuales, fueron elegidos de manera aleatoria. Para el levantamiento de datos se usó una escala la cual se validó a través del Alfa de Cronbach. Los resultados reflejaron a través del Coeficiente de Correlación de Rho Spearman (0,73), que existe relación positiva y significativa entre las variables del estudio. De esta manera se valida la hipótesis planteada al inicio del estudio *incidencia positiva y significativa de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo*. Complementariamente, se determina como válida la estrategia destinada a generar un grupo de trabajo proactivo y que en el corto plazo incida sobre la cultura organizacional y consecuente desempeño laboral.

Palabras Claves: Cultura organizacional, desempeño laboral, enfoque de procesos.

## ABSTRACT

The development of this work focused on the analysis of the incidence of organizational culture in the performance of doctors of first level of care in the Health Centers of Portoviejo. The research design was non-experimental and cross-sectional. The study was quantitative in focus and correlational in scope. The population was made up of 150 doctors and the corresponding sample was 106 people, who were chosen randomly. For the data collection, a scale was used which was validated through Cronbach's Alpha. The results were reflected through the Rho Spearman Correlation Coefficient, which exists a relationship between the variables of the study; in addition, a positive and significant relationship was determined with a correlation coefficient of 0.73. In a complementary way, the hypothesis that establishes the positive and significant impact of the organizational culture on the performance of the First Level of Care Doctors in the Health Centers of Portoviejo is validated. In addition, the strategy aimed at generating a proactive work group and that in the short term affects the organizational culture and consequent work performance is determined as valid.

Keywords: Organizational culture, work performance, process approach.

## **Introducción**

Dentro de la presente investigación, se establece como objeto de estudio a los médicos que son parte de los centros de salud de Portoviejo, en este sentido, se establece que la cultura organizacional en los mencionados entes de salud se encuentra afectados por factores como la falta de competencia del nivel directivo y problemas económicos del país que afectan los salarios.

En lo que tiene que ver con estudios anteriormente definidos sobre el tema, se identifica la existencia de trabajos vinculados con el tema del clima organizacional y el impacto de este en el desempeño laboral de los trabajadores. Se determina investigaciones a nivel de organizaciones públicas y privadas en diferentes actividades económicas, por lo mismo, es evidente que los mencionados factores son independientes del tipo de empresa y que siempre se encuentran presentes dentro de las labores cotidianas. A medida que exista una gestión es factible un impacto positivo o negativo dentro del servicio que ofrece un establecimiento.

Es relevante tener presente que la finalidad de un centro de salud público es brindar a las partes interesadas una cultura organizacional efectiva y que tenga aplicación práctica y real en el control y mejora continua de las condiciones operativas y administrativas del establecimiento. Este enfoque permite responder de manera eficiente a los requerimientos del cliente interno y externo de la entidad.

En la actualidad, es visible los problemas generados por la crisis sanitaria, por lo tanto, es de suma importancia tener un ámbito de gestión proactiva que se constituya en el pilar de respuesta a los cambios que se suscitan en el entorno de las labores cotidianas y productivas del país. Bajo este lineamiento, es relevante la presencia de la cultura organizacional y su afectación sobre el desempeño laboral.

En el capítulo I, que se vincula al Marco Teórico, se cuenta con la revisión de los términos inherentes a las variables en estudio y que han sido parte de los criterios de múltiples autores, este particular permite conocer el contenido de los términos que son parte de la investigación y que soporta el ámbito de acción del tema en cuestión, se conoce incluso de la importancia de disponer de temas estadísticos sobre las acciones vinculadas a un ambiente de trabajo que se caracteriza por la satisfacción y productividad laboral. En la actualidad, es importante que una institución disponga de un nivel de organización que le permita gestionar de manera efectiva los problemas inherentes a su actividad económica. De manera complementaria, la Cultura Organizacional es un referente para el personal de una empresa que se sirve de pautas para su desempeño interno (Becerra, 2017).

En el capítulo II, del Marco Referencia, se realiza la revisión de lo concerniente a la documentación que se vincula al lineamiento de la investigación sobre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de entidades públicas y privadas, con diferentes actividades económicas, a nivel nacional e internacional. Este aspecto permite conocer el enfoque diverso que se puede realizar a cada una de las investigaciones. En el caso de los entes de salud, la Cultura Organizacional es un sello característico al servicio que brinda la institución a la comunidad, por lo mismo, la organización es una vía de impulso para la comprensión y mejora global del establecimiento en su ámbito administrativo y operativo. En lo que tiene que ver con el desarrollo de las entidades hospitalarias es necesario tener en cuenta aspectos como: la calidad en el servicio de salud, lo cual, abarca la atención médica y la atención de los pacientes, la actitud de los médicos especialista debidamente respaldada en la motivación y sólidos valores como ser solidario, el desarrollo a nivel científico y la aplicación de tecnologías modernas; el ambiente intersectorial e interdisciplinario; la integración del Sistema Nacional de Salud; el mantenimiento

de un sistema informativo eficiente; la competencia del talento humano y finalmente, la gestión efectiva sobre la logística y la infraestructura del establecimiento.

En el capítulo III, se determina la correspondiente metodología mixta que permite el levantamiento de la información pertinente sobre los participantes de los Centros de salud de la ciudad de Portoviejo, en este punto, se desarrolla una encuesta sobre las 2 variables consideradas con la correspondiente validación. Los datos son debidamente tabulados y analizados con la finalidad de estructurar un análisis FODA que es la base para la estructuración de las estrategias. En este ámbito, el criterio de Lombardo (2017) dentro de una organización es significativo la mejora continua, el enfoque de procesos; el análisis de los costos; la asistencia enfocada en el paciente y la gestión del conocimiento mediante las competencias de los participantes. Es característico que, en los Centros de Salud, los profesionales médicos ingresan a grupos de trabajo que ya están formados. Por lo mismo, existe una Cultura Organizacional elaborada por esos grupos en base a su trayectoria y experiencias vividas.

En el capítulo IV, el cual, se vincula a la propuesta, la misma se vincula al establecimiento de las estrategias correspondientes que pretenden generar la respuesta al control y mejora del clima organizacional y correspondiente desempeño; en este caso, se generan las correspondientes matrices con la presencia de planes de acción que viabilizan el desarrollo de las mencionadas estrategias.

### **Antecedentes**

En los últimos años, los estudios administrativos se han orientado a demostrar la importancia de la cultura de los individuos que es parte de la estructura de un establecimiento. En este sentido, la cultura indica la forma de trabajo de un ente a nivel operativo y administrativo (Becerra, 2017).

En el caso de los centros de salud ubicados en Portoviejo se identifica como como parte de su estructura organizacional, los siguientes direccionamientos:

### **Misión**

La misión de los Centros de Salud de Portoviejo es la siguiente (MSP, 2020):

Somos un servicio que presta atención de emergencia con un equipo multidisciplinario con alta preparación técnica científica y humana aplicando la calidad y seguridad, comprometiéndonos a trabajar por el Paciente y la Institución constituyéndonos como referencia para proporcionar asesoría en modelos de atención; con investigación y docencia de proyección nacional e internacional (p. 15).

### **Visión**

La visión de los Centros de Salud de Portoviejo es (MSP, 2020):

Ser un Servicio Hospitalario que brinde atención multidisciplinaria de manera emergente eficaz y segura a la población de Manabí con calidad, técnica y científica y humanismo, formando parte de la Red Nacional de Salud con capacidad resolutive y principios éticos, desarrollando investigación científica y aplicada a los problemas de salud prevalentes en la región, contribuyendo con lineamientos y estrategias al desarrollo de los procesos de atención y gestión de servicios de salud de la región y el país (p. 16).

En el criterio del Ministerio de Salud Pública (MSP, 2020) los centros de salud de Portoviejo disponen de areas para la atención a los usuarios en un medio universal de incluyente, prioritario, solidario y sin tintes de discriminación en el afan de garantizar su recuperación y rehabilitación. El horario de servicio dispone de una atención sobre las 24 horas y los 365 días. Adicionalmente,

el área dispone de infraestructura acorde al tiempo presente, con iluminación apropiada y con ventilación adecuada a la demanda de los pacientes.

El funcionamiento de los Centros de Salud acata regulaciones su desarrollo. Según el Capítulo III, Artículos VI, VII, del Reglamento para el Manejo Adecuado de Desechos Infecciosos (2014) que son parte de Instituciones de Salud en el Ecuador, que es parte del MSP, determina que estos establecimientos son responsables de la disposición final de los desechos generados.

De manera particular, el Centro Médico se acoge a este régimen debido a que en sus labores produce 4 tipos de desecho: a) los Comunes, b) los Infecciosos, c) los Corto Punzantes, d) los Especiales; estos deben ser manejados conforme a los parámetros de gestión del manual correspondiente, el cual, debe ser identificado por el personal, para de esa manera, controlar y atenuar los riesgos sobre la inmunidad propia, de los pacientes e impacto con el entorno.

En el caso de la evaluación es necesario contar con indicadores en el ámbito cualitativo y cuantitativo, estas son herramientas de gestión que permiten un monitoreo adecuado sobre el desempeño de los servidores públicos, por lo tanto, es factible apoyarse en su análisis para el mejoramiento continuo del servicio que se ofrece a la comunidad, es decir, tiene un ámbito de aplicación global e incluye el servicio de salud de la persona (Onofre, 2014). En lo que tiene que ver con la evaluación, el Art. 215, del Reglamento, se orienta a la evaluación del talento humano de una entidad en función de las metas trabajadas y que son de conocimiento previo del trabajador; en este caso, existen parámetros definidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

A nivel de los objetivos específicos, se conoce el Art. 216, que mide y estimula la gestión de la organización sobre los procesos internos y externos que efectúan los servidores para lo cual, se

conoce la existencia de metas e indicadores que se vinculan a la cultura organizacional; incluso se determina la existencia de la denominada rendición de cuentas que debe efectuar el personal.

No se debe olvidar la importancia que existe en la gestión de la LOSEP que es parte del mecanismo de evaluación del desempeño de los trabajadores que son parte de las entidades públicas.

Adicionalmente, el Art. 220, tiene injerencia sobre las Unidades Administrativas del Talento Humano, UATH, y se basan en políticas y normativas aplicables a cada uno de los procesos que son parte de una organización. Es decir, existe un enfoque sobre el sector administrativo y operativo del sector público.

En el caso de la LOSEP (2011) a partir de su Reglamento General, se emiten un conjunto de disposiciones que son de aplicación en las diversas entidades del sector público y que se relacionan con el manejo del personal. Por otra parte, se establece una periodicidad para la evaluación del desempeño del personal de carácter anual y este aspecto es responsabilidad de la UATH y de los diversos responsables que son parte de los procesos.

En cuanto tiene que ver con los resultados que se esperan, se conoce que la LOSEP (2011) y su Reglamento establecen perspectivas de medición, las cuales, se relacionan a: un ámbito institucional, de los procesos internos, de la percepción del usuario externo y de la gestión del talento humano, estos factores requieren de datos sobre el desarrollo de los procesos internos.

Sobre las escalas de evaluación, el Reglamento de la LOSEP (2011) establece intervalos de desempeño que se refieren a los siguientes rangos: a) Excelente; b) Muy bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; e) Insuficiente.

En el ámbito de los efectos de la evaluación, el Reglamento de la LOSEP (2011) establece que los resultados de la evaluación del desempeño inciden directamente en los mecanismos de promoción del personal. En este sentido, se identifica la existencia de las calificaciones como excelente, bueno, satisfactorio, regular e insuficiente.

Por otro lado, la LOSEP establece la posibilidad que el personal sea evaluado durante el periodo de prueba de 3 meses, en los que ya es parte de las labores del ente público en un proceso administrativo u operativo.

Dentro de los efectos que se generan como parte de la evaluación del personal es necesario considerar como principal consecuencia la continuación de las labores de la persona que ha sido evaluada, sin embargo, la nota obtenida también puede incidir en lo contrario.

Existe la posibilidad que la persona requiera de una evaluación propia, este aspecto se da en los casos que la UATH no haya realizado el correspondiente proceso dentro de los tiempos estimados (LOSEP, 2011).

De manera complementaria, el estado actual del clima organizacional de una empresa requiere de un adecuado análisis causa efecto para conocer las razones fundamentales que han motivado ese aspecto, por lo tanto, es el punto de inicio para un re direccionamiento de lo inicialmente trabajado y depende en gran medida, del compromiso que mantienen los actores del nivel directivo.

## **Planteamiento de la investigación**

### **Objeto de estudio**

La presente investigación determina como objeto de estudio a los médicos de primera línea en los centros de salud de Portoviejo, los cuales, establecen que la cultura organizacional en estos centros es afectada por factores significativos como es el descuido de los responsables, la falta de competencia del nivel directivo, adicionalmente, los médicos señalan que los problemas económicos del país inciden en una tasa de desempleo elevada y la consecuente, disminución de los salarios. De manera complementaria, los profesionales de la salud acotan que estas situaciones a nivel nacional, generan ambientes laborales inadecuados y la consecuente desmotivación de los trabajadores, lo cual, refleja la ausencia de una cultura organizacional.

### **Campo de Estudio**

Esta investigación abarca un estudio y análisis de la afectación de la cultura organizacional sobre el trabajo de los médicos de los centros de salud de Portoviejo y su desarrollo, requiere el levantamiento de información sobre el personal de los centros de salud. Complementariamente, la investigación requiere la adecuación de los conocimientos relevantes que son parte de estudios sobre el talento humano.

### **Planteamiento del Problema**

Los centros de salud de Portoviejo se caracterizan por una falta de cultura organizacional, dicho de otra manera, no disponen de un orden sistemático y este particular, afecta negativamente la respuesta a las necesidades de la comunidad, lo cual, sumado a los reducidos recursos que entrega el ente gubernamental a la salud pública, provocan un deterioro continuo de la percepción que mantienen los pacientes sobre la atención que reciben.

La mencionada problemática se debe a la carencia de procesos y ocasiona un potencial incremento en la insatisfacción de los clientes, el estancamiento de clientes debidamente atendidos y la pérdida de la imagen como efecto de demoras en la atención. Esta investigación persigue la necesidad de reconocer los diversos factores que se sincronizan en la cultura organizacional y en el desempeño para de esa manera, aprovechar el potencial de cada profesional y generar un compromiso entre los participantes.

Un aspecto importante a considerar es el diagnóstico de la organización, lo cual, permite conocer las condiciones iniciales en que se encuentra el establecimiento en función del logro de las metas organizacionales, de esa manera, se identifica potenciales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que son parte del entorno. Este particular, determina que el ente debe disponer de estrategias de gestión sobre el medio que enfrenta, por lo mismo, se requiere una respuesta a los riesgos que son parte del desarrollo de una actividad (Bravo, et al., 2019).

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo?

### **Justificación del Problema**

El presente trabajo permite establecer la realidad de la cultura organizacional de los médicos especialista de primera línea que son parte de los establecimientos de salud de la ciudad de Portoviejo, por otro lado, su desarrollo se fundamenta en el análisis de los factores inherentes a las labores cotidianas que son parte del servicio ofrecido a la comunidad y que dispone de una constante interacción sobre la percepción, políticas, disciplina, comunicación, entre otros

aspectos. Por este enfoque, el estudio se articula con la línea de investigación de la Maestría en Gerencia en Servicios de salud denominada “Cultura Organizacional de Instituciones de Salud”.

Es necesario recordar que el objetivo primordial de un centro de salud público es brindar tanto a su personal como a sus pacientes, una cultura organizacional efectiva que se enfoca en un control y en la mejora continua de las condiciones operativas y administrativas del establecimiento.

La cultura organizacional en los últimos tiempos dispone de un significativo impacto en las organizaciones que visualizan a sus clientes como la razón de ser de su establecimiento. En los centros de salud, este particular se torna de suma importancia pues, es un servicio de salud gratuito que incluso es parte de la Constitución. De manera complementaria, es relevante la existencia de la cultura organizacional para crear un ambiente de trabajo ameno, con una comunicación dinámica entre el personal, el desarrollo de un trabajo en equipo, la satisfacción de los involucrados y el sentido de pertenencia de los trabajadores (Bravo, et al., 2019).

Por lo arriba indicado, el trabajo de investigación se basa en analizar la influencia de la cultura organizacional en los médicos de primera línea y su repercusión en los centros de salud de Portoviejo, en busca de conocer los factores e indicadores que influyen en las variables mencionadas, así mismo, si las percepciones de los médicos son positivas o negativas ante las gestiones que se realizan en los establecimientos y, a través del mismo, el establecimiento de alternativas para el mejoramiento continuo.

El enfoque de la investigación es sistemática para abordar temas relevantes sobre el clima laboral y a su vez, facilitar herramientas de gestión que se orientan a potencializar la productividad, de este modo, la cultura organizacional soportará la percepción de los médicos en el desarrollo de sus actividades, generando así un ambiente laboral agradable, un realce a las

labores de los centros de salud, la mejora del servicio a la comunidad que ofrecen los médicos de primera línea (Gómez, 2006).

Lo indicado, establece un ámbito para las partes interesadas en el desarrollo de la presente propuesta, con lo cual, es válido indicar la existencia de una respuesta a la comunidad que requiere el servicio médico que ofrecen los Centros de Salud de Portoviejo, por otra parte, los Médicos de Primer Nivel de Atención ven controlada, regulada y mejorada su situación laboral y finalmente, el ente de salud publico cumple con la función asignada sobre la salud de la comunidad.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles son las teorías y conceptos relevantes asociadas a la cultura organizacional y al desempeño?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos en estudios realizados sobre la relación de la cultura organizacional con el desempeño a nivel nacional e internacional?
- ¿Cuál es el marco metodológico para identificar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención que laboran en los Centros de Salud de Portoviejo?
- ¿Cómo se debe desarrollar las estrategias de intervención con enfoque participativo para lograr que la cultura organizacional influya positivamente en el desempeño de los médicos en primer nivel de atención en los Centros de Salud de Portoviejo?

### **Hipótesis**

Ho: La cultura organizacional no incide positiva y significativamente en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo.

### **Hipótesis Alternativa**

H1: La cultura organizacional incide positiva y significativamente en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo.

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo para el diseño de estrategias de intervención con enfoque participativo.

### **Objetivo Específico**

- Interpretar las teorías y conceptos relevantes en cuanto a cultura organizacional y desempeño.
- Analizar los resultados obtenidos en estudios realizados sobre la relación cultura organizacional en el desempeño en el ámbito nacional e internacional.
- Establecer el marco metodológico para identificar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo
- Desarrollar estrategias de intervención con enfoque participativo para lograr que la cultura organizacional influya positivamente en el desempeño de los médicos en primer nivel de atención en los Centros de Salud de Portoviejo.

## **CAPÍTULO 1**

### **Marco Teórico Conceptual**

En este apartado, se desarrolla una revisión de los referentes bibliográficos que agrupan teorías y conceptos relevantes para el desarrollo de una contextualización de las variables identificadas, por lo mismo, se establece un lineamiento adecuado para la investigación en función de la respuesta a la problemática planteada en los Centros de Salud de Portoviejo.

Actualmente, es importante notar el papel que desempeña la crisis sanitaria mundial debido al COVID 19, la cual, ha provocado una revolución en el planeta y de un enorme efecto en los sistemas sanitarios, ámbito económico, investigativo y tecnológico; estos aspectos ha demostrado la vulnerabilidad del ser humano en todo aspecto, por lo mismo, se genera un incentivo para fortalecer el conocimiento y profundizar la investigación de mecanismos de defensa que enfrenten las amenazas latentes sobre la supervivencia del género humano. Bajo este lineamiento, es relevante mencionar la Teoría del Caos y la Complejidad como 2 formas de resumir la fragilidad del individuo frente a eventos inesperados que afectan su desarrollo (Lizcano, 2016).

#### **Teoría de la Complejidad**

Esta se enfoca al universo como un todo y no simplemente como una suma de sus partes, en este punto, sus componentes se agrupan para la producción de formas que requieren las organizaciones para la consecución de objetivos y metas dinámicas que no olviden los potenciales cambios geográficos y sanitarios que son parte del convivir del planeta (Cárdenas & Rivera, 2004).

Los sistemas complejos disponen de una gran cantidad de componentes que interactúan a nivel material, energético y de información, por lo tanto, se adaptan a la realidad y generan

respuestas al mercado mediante la implementación de estrategias soportadas en la tecnología del mundo actual y de su consecuente evolución (Lifshitz & Pomposo, 2017).

Lo mencionado en este ámbito, vuelve significativa la dinámica del universo que es capaz de presentarse de diferentes maneras ante las acciones de la humanidad, es decir, se debe tener presente que no existe una estática en la vida y que existen situaciones críticas e inesperadas como la causada por el COVID 19, que en su paso llegó a paralizar el mundo en sus diversas actividades económicas y obligo a cambios sustanciales en las labores cotidianas de las personas.

### **Teoría del Caos**

En el criterio de Martínez (2018) esta teoría estudia la sensibilidad de sistemas que reacciona ante cambios pequeños y con grandes consecuencias en su entorno. A nivel de las organizaciones, se busca controlar el efecto de estos cambios para que no afecten sus objetivos, sin embargo, este punto se torna incierto sino se dispone de un diagnóstico de aspectos internos y externos inherentes a una empresa. Un ejemplo actual es la pandemia del Covid que generó el cierre de negocios y el aumento del desempleo, a esto se sumó, la repercusión social y sanitaria agitada por la pérdida de muchas vidas.

Para Martínez (2018) el caos se asocia a los procesos irreversibles y que dejan huella en el tiempo; en el caso del COVID 19, al inicio se consideró una enfermedad local e impensada, sin embargo, evoluciono como una pandemia incontrolable que provoco un cambio drástico en el desarrollo de la vida, en el pensamiento psicosocial y cultural.

En consecuencia, los tiempos actuales del planeta dejan como evidencia la presencia de secuelas inherentes a la Teoría de la Complejidad y del Caos que el planeta no termina de

asimilar dentro de la denominada “nueva normalidad” y que permanentemente, el ser humano trata de asimilar el enfoque que debe disponer de su vida laboral y personal.

### **Cultura Organizacional**

De acuerdo con Villagrán (2020) las organizaciones públicas y/o privadas no siempre se caracterizan por un real interés de mantener a su nómina de personal empoderado de sus objetivos organizacionales, por lo mismo, existe un desconocimiento de la misión y visión empresarial. Adicionalmente, se conoce que la cultura organizacional creció a partir de la década de los 70 y 80 pues, se la mira como un pilar para la medición del rendimiento de los empleados.

Dentro del trabajo desarrollado por Guerrero y Silva (2017) que tiene relación a la influencia de la cultura organizacional dentro de una empresa, se establece que las organizaciones son concebidas como pequeñas sociedades y que disponen de normas y estructuras asociados a rasgos culturales que definen una imagen a difundir frente a su competencia. Por lo tanto, estos rasgos particulares deben ser de conocimiento de los trabajadores operativos y administrativos. Adicionalmente, se motiva la existencia de un líder que guie el desarrollo empresarial en aspectos inherentes a procesos relevantes como la comunicación, información, integración, trabajo en equipo, delegación, motivación, reconocimiento, innovación, capacitación, toma de decisiones, entre otros.

Para Bastidas (2018) la cultura facilita o dificulta potenciales soluciones de problemas que se vinculan al entorno interno y externo. La implementación de una cultura debe considerar la integración del trabajo en grupo y los consecuentes beneficios del establecimiento.

En el criterio de Benítez (2009) una organización debe conocer su estructura, por ende, se identifica sus puntos fuertes y débiles a gestionar mediante el desarrollo de creencias, valores y principios que son parte de su actividad diaria y que integra una cultura de innovación.

En el caso de Carro, et al. (2017) se describe el instrumento de Denison como un modelo de cultura organizacional que se basa en una teoría de desempeño de la empresa y que se representa por un círculo, en el cual, en el centro, se establecen las creencias y supuestos del establecimiento y que utiliza dentro de las labores de su actividad económica.

Por otro lado, Fred (2003) dentro de un enfoque de administración estratégica se valida la existencia de la Cultura Organizacional, en el cual, se determina que es un comportamiento de una organización conforme a su nivel de comprensión para gestionar sus problemas externos e internos, es decir, es un tipo de gestión que desarrolla la empresa dentro de sus labores.

En base a estas definiciones, se observa que los empleados empoderados forman un pilar en el desempeño de la organización, e incluso, marcan la diferencia con el resto de empresas, pues son una ventaja competitiva que atrae al mercado laboral. Dicho de otra manera, la organización es un ambiente que permite la integración, el trabajo en equipo, donde cada empleado es necesario en el puesto que se desempeña.

A nivel del ambiente, en el criterio de Salazar, et al. (2009) se conoce de la existencia de 3 aspectos relevantes y que son parte de la cultura organizacional:

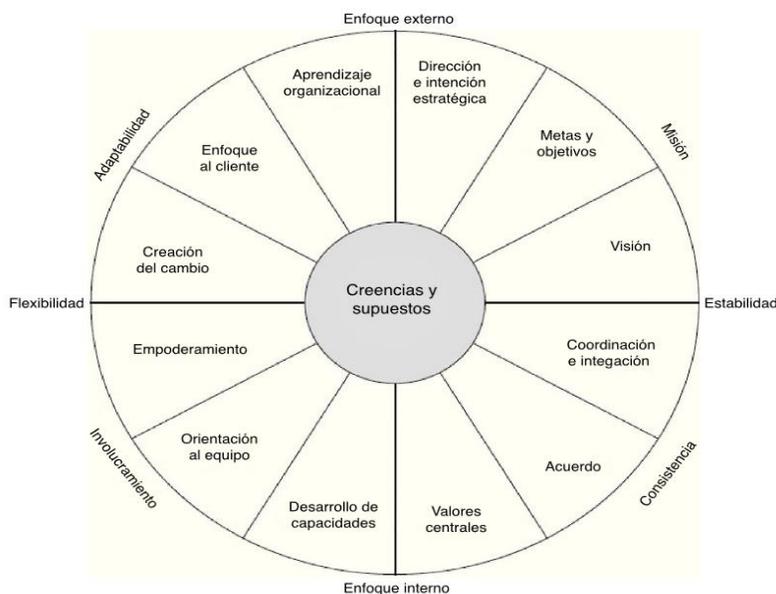
**a) General:** Se compone del medio económico, social, legal y tecnológico, e influye en las decisiones directivas de la organización.

**b) Operativo:** Comprende al cliente, el trabajo y los proveedores que influyen en la gestión empresarial.

**c) Interno:** Agrupa las fuerzas internas de la organización y que influyen en la dirección y desempeño

**Figura 1**

*Cuadrantes del Modelo de Denison*



Tomado de La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial Carro, et al. (2017)

De manera complementaria, Vargas y Flores (2019), dentro de su enfoque de la incidencia en la cultura organizacional, determinan que se asocia de manera intrínseca al desempeño laboral,

por lo que, mantener a los trabajadores con altos niveles de satisfacción o insatisfacción repercute en el desempeño y nivel de producción.

### **Clasificación de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se clasifica según Villagrán (2020), en lo siguiente:

- a) **Cultura fuerte:** Los valores se expresan intensamente y se comparten con el personal. Además, los directivos no implementan normas y reglas para la conducta de los trabajadores.
- b) **Cultura débil:** El trabajador no aprovecha su tiempo en sus labores, no conocen sus funciones, por lo mismo, se debe generar normativa para la conducta.

### **Características de la Cultura Organizacional**

En el criterio de Amorós (2016), existen 7 características que definen la cultura en una institución, las cuales, se determinan por las siguientes características:

- a) **Innovación y toma de riesgos:** Los empleados se estimulan para lograr creatividad e innovación.
- b) **Atención al detalle:** Es la calidad requerida para los empleados en todas sus acciones.
- c) **Orientación a resultados:** Las acciones se inclinan a intereses empresariales en tiempos estimados.
- d) **Orientación a las personas:** Es una acción gerencial en base a los resultados de los trabajadores.
- e) **Orientación a los equipos:** Las tareas y responsabilidades son parte de grupos de trabajo.
- f) **Energía:** Es una característica de emprendimiento y competitividad de los trabajadores.

- g) **Estabilidad:** En este punto, el desempeño y las actividades se dirigen a mantener una posición y no al crecimiento del establecimiento.

Por lo mencionado, las organizaciones disponen de un sello característico en sus actividades, este particular incide en que los trabajadores se sientan identificados con su permanencia y comportamiento. Por lo mismo, la cultura organizacional afecta sobre el desempeño en los diferentes ámbitos y la salud, no es indiferente.

### **Desempeño Laboral**

El éxito empresarial radica en aspectos como la presencia de tecnologías, enfoque de procesos, procedimientos para su funcionamiento, existencia de condiciones anímicas y sentido de pertenencia del talento humano. El mantenimiento de una adecuada relación entre los participantes de una organización es una tarea de la alta dirección y que requiere de una motivación sobre el desempeño individual y grupal del personal (Rodas, 2021).

### **Teorías Motivacionales**

En el criterio de Villagrán (2020) la motivación es un concepto que se refiere a una característica humana para satisfacer sus necesidades en el medio en que se desenvuelven, sin embargo, este particular es inherente al individuo y, por tanto, tiene diferentes grados de expresión para cada persona.

En el caso de Nivelá (2016) la motivación es la habilidad de la persona para el uso de sus recursos (conocimiento, tiempo, emociones, entre otros) que posee de manera limitada para conseguir objetivos que le brinden satisfacciones y beneficios personales. Por lo tanto, la motivación es mayor cuando los recursos, esfuerzos y pasiones se orientan a una sola dirección.

En el enfoque de Wehrich y Kootz (2017) la motivación es una palabra que de manera general se refiere a un impulso sobre el comportamiento del ser humano en su hábitat de vida, en este sentido, es factible la identificación de necesidades personales y comunitarios.

Al final, es factible indicar que la motivación es un estímulo que impulsa a la persona para lograr sus objetivos, los beneficios que aspira y las satisfacciones que busca en su entorno. La motivación involucra teorías sobre el estado del individuo y apunta a perseguir objetivos por medio de acciones secuenciales.

### **Teoría Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

Se origina en 194, por medio de Maslow, psicólogo americano que elaboró una pirámide en base a la necesidad de la persona y que debían ser satisfechas desde la base hasta la cima; de esa manera, se entiende que cada niveles especificados no puede ser eludido para lograr el siguiente y que más bien, se considera que ninguna posición es estable debido a los cambios del entorno (Wehrich & Kootz, 2017).

### **Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

F. Herzberg fue un psicólogo, que creó las teorías de factores que llevan su nombre. Se desempeñó como responsable del área de Psicología y realizó investigaciones sobre la salud mental en base a estudios sobre los factores intrínsecos de la satisfacción mientras que los extrínsecos son parte de la insatisfacción, en este sentido, se determinaba que la persona que se siente bien con su trabajo incide en factores intrínsecos como el logro, reconocimiento y el ser responsable. De lo contrario, un sentimiento de insatisfacción se refleja en factores externos

como es la política, administración, la supervisión, las relaciones de las personas y las condiciones laborales (Becerra, 2017).

Por otro lado, los factores intrínsecos son una motivación mientras que los extrínsecos se asocian a la higiene o a labores de mantenimiento. En el criterio de Alvarado y Argüello (2018) las oportunidades se vinculan con una perspectiva del ambiente y con mecanismos existentes para la motivación de los empleados. Sin embargo, estos factores se limitan y no son influyentes en el individuo debido a que la higiene, por ser profiláctica y preventiva, tiene vigencia cuando existe una amenaza en el medio.

Es necesario considerar que los factores higiénicos no afectan de manera permanente en la conducta de la persona, aunque si generan insatisfacción como parte de las condiciones de trabajo, políticas empresariales, contacto con supervisores, competencia del personal, ingresos, estabilidad, relaciones interpersonales. Los factores motivacionales se refieren a acciones inherentes a sus labores como es el desarrollo de tareas, responsabilidades, obligaciones para conseguir la satisfacción perdurable y que afecte la productividad de la organización. En este sentido, se identifica la existencia de: delegación de responsabilidades, posibilidad de un ascenso, uso de habilidades personales, desarrollo de objetivos y evaluación, simplificación y enriquecimiento del puesto (Chiavenato, 2011).

La teoría de Herzberg indica que debe mejorar el trabajo en relación a un desempeño eficiente de los trabajadores. La optimización de la ejecución de tareas provee al personal los medios para la consecución de un desarrollo psicológico en el área industrial (Chumpitaz, 2016).

Por lo notado, Herzberg y Maslow concuerdan en la calidad de vida incide en las necesidades de la persona, por lo que, la necesidad fisiológica, de seguridad y social de Maslow se relacionan

con los requerimientos higiénicos de Herzberg, además, el grado de estima es afín con el aspecto motivacional. En consecuencia, la motivación se satisface de varias maneras por el individuo mientras permanece en la empresa.

### **Teoría de las Necesidades de McClelland**

Se tiene el criterio de David McClelland, un psicólogo motivacional, autor de la Teoría de las Necesidades y que originan tres motivaciones como son: el logro, el poder y la afiliación. Esta teoría indica que, al no satisfacer una necesidad, se generan problemas en la persona y, por ende, se afecta su desempeño (Alvarado & Argüello, 2018).

De acuerdo con esta teoría, el ser humano dispone por su naturaleza de diferente tipo de motivaciones y por lo mismo, sus reacciones son diferentes y, en consecuencia, su compromiso es distinto y es dependiente de diferentes factores (Nivela, 2016).

### **Teoría de la Expectativa de Vroom**

Esta teoría, se enfoca a una motivación que permita la producción y el rechazo de nociones que han sido preconcebidas y de ese modo, se las reconoce como diferencias de carácter individual. Cada individuo presenta factores indispensables y que se identifican con sus objetivos, la relación del sujeto con el nivel productivo y el logro de aspiraciones (Chiavenato, 2011).

Los objetivos de la persona se refieren a sentimientos de estabilidad en el sitio de trabajo. Se incluye la aceptación social, el reconocimiento de sus superiores y el trabajo atrayente al medio. La relación entre la producción y la consecución de objetivos se asocia a la motivación de la persona para conseguir mayores ingresos, sin embargo, la aceptación en un grupo de laboral

determina que la productividad disminuye. Es decir, la productividad se asocia al esfuerzo del trabajador, por lo mismo, es función de su percepción (Becerra, 2017).

### **Teoría ERG de Alderfer**

Se conoce que las siglas ERG son nativas de la existencia, relación y crecimiento. Por otro lado, para Vivanco (2017) esta teoría de las necesidades se asemeja a la de Maslow, adicionalmente, se presenta una existencia fisiológica y de seguridad, una necesidad que apunta a la asociación y, finalmente, la estima y autorrealización que son respuesta a la competencia y competitividad.

### **Teoría del Establecimiento de las Metas**

El establecimiento de metas en el enfoque de Alvarado y Argüello (2018) el individuo dispone de metas y logros que los trabaja en tiempos estimados. Es decir, se lucha por un propósito y este punto es una motivación de la tarea que se ejecuta. De esa manera, las metas propuestas requieren de esfuerzo de la persona y, por ende, de un compromiso personal.

En el pensamiento de Becerra (2017) el establecimiento de metas requiere que los empleados dispongan de determinadas destrezas que soporten su posterior ejecución. Es decir, no todos los empleados de una organización se encuentran en la posibilidad de conseguir sus metas.

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se asocia al sentir de un empleado dentro de la empresa en donde presta sus servicios profesionales, es decir, este aspecto comprende una conformidad que siente la

persona respecto a su medio y considera además sus ingresos, las relaciones con sus compañeros y su seguridad (Chumpitaz, 2016).

La insatisfacción laboral provoca el estrés ocupacional en el criterio de Figueroa (2015) el estrés ocasiona que la satisfacción decaiga, por lo mismo, su participación es deficiente. El colaborador debe identificarse como integrante de la empresa y por ende, es un pilar en el desarrollo y logro de objetivos establecidos. Actualmente, las instituciones adolecen de estrés laboral y del efecto negativo en la consecución de objetivos.

Por lo tanto, es factible indicar que toda organización debe preocuparse que los empleados dispongan de una satisfacción laboral, lo cual, se refleja en que el personal sienta seguridad, agrado y empatía por su trabajo, de esa manera, se crea un ambiente laboral estable. La adecuada organización en un área de trabajo es un motivo que impulsa al personal sobre cumplimiento de las exigencias del mismo, es decir, se genera una cultura organizacional donde el trabajador sienta confianza y aprecio por su trabajo, lo cual, beneficia a los clientes.

### **Clima Laboral**

Para Figueroa (2015) el clima laboral es un grupo de percepciones que las personas tienen en relación a la organización donde se desempeñan, por lo tanto, el clima laboral es un factor que influye de forma directa en la conducta de los trabajadores y es diferente en cada establecimiento.

En la opinión de Herrera (2016) el clima organizacional es el ambiente idóneo que una organización debe tener y que influye en el desarrollo de sus empleados, además, el trabajador es

conforme o no al contexto de la organización. Adicionalmente, el clima laboral se expresa por variables como el liderazgo, la autoestima, la motivación, entre otros.

### **Sistema de administración del desempeño**

Este aspecto es parte del desempeño y constituye un lineamiento que establece parámetros sobre el desempeño para la evaluación y toma de decisiones de la gente que labora en base a las acciones realizadas por el personal. Adicionalmente, Robbins (2020) mencionó que la revisión de la personalidad del individuo proporciona lineamientos generales para mejorar el desempeño; adicionalmente, se mejora las decisiones de contratación y el potencial ascenso de los cargos. Se considera que los parámetros de comportamiento pronostican la conducta de las personas, es decir, el conocimiento de éstos, reduce las equivocaciones y disminuye la rotación de los empleados.

### **Desempeño y cultura organizacional**

Para el criterio de Amorós (2016) afirmó que la cultura y el desempeño se relacionan directamente debido a una cultura que bien cimentada permite que sus directivos y empleados compartan un conjunto de valores y métodos estandarizados. Una cultura fuerte genera el compromiso y motivación del empleado que caracteriza a las organizaciones exitosas.

Es evidente la importancia de disponer de una cultura organizacional fundamentada, puesto que, por medio de la difusión de creencias y valores compartidos por el personal de la organización, se promueve un desempeño eficaz, un mejoramiento del potencial humano y el consecuente, equilibrio entre el comportamiento y el desempeño.

No se debe olvidar que la cultura organizacional y el desempeño laboral constituyen aspectos de enorme incidencia en la organización exitosa, sin embargo, no se debe olvidar que el desempeño de los trabajadores depender en alto grado del conocimiento, competencia e identificación que la persona tenga con la cultura de su establecimiento.

### **Marco Teórico Conceptual**

Los términos asociados a la presente investigación son identificados a continuación (Bautista, Fructus, & Aguilar, 2020)

#### **Involucramiento**

Constituye un empoderamiento de las personas y el progreso del talento humano se compone del empoderamiento, orientación y desarrollo.

#### **Adaptabilidad**

Es la capacidad para la respuesta a los cambios del medio y, por ende, a las expectativas de los potenciales clientes. Es parte de un enfoque de aprendizaje, enfoque al cliente y creación de cambios que se requiera.

#### **Misión**

Constituye el motivo de la creación de la empresa y que responde a los objetivos estratégicos y metas.

#### **Visión**

Es la realidad empresarial que los responsables de un establecimiento persiguen construir en el largo plazo y como parte de su actividad económica.

### **Consistencia**

Es el comportamiento de los individuos y se fundamenta en un conjunto de valores propios de la empresa, se debe considerar que las personas son capaces de lograr acuerdos de interés. Se subdivide en coordinación e integración, acuerdos y valores centrales.

### **Desempeño**

El logro de los objetivos empresariales de una organización depende en gran medida del rendimiento de su personal de trabajadores, por lo mismo, se identifica la existencia de condiciones inherentes a la persona durante sus actividades cotidianas y que son parte de las funciones asignadas.

### **Cultura**

Es el sello característico que una organización establece como parte de su actividad económica y que, a la vez, es compartido por el nivel directivo y operativo; la fusión de este punto sustenta el empoderamiento de los empleados.

### **Empoderamiento**

Es el rasgo característico de la persona que permite ser transmitido en cada una de sus acciones y que contribuyen en el logro de objetivos establecidos por una organización.

### **Objetivo**

En el campo laboral se determina la existencia de metas para las personas o grupos de trabajo, este particular constituye una ambición para las partes interesadas.

## CAPÍTULO 2

### Marco Referencial

En el estudio del trabajo de Reina, et al. (2015) realizado sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de una empresa Panificadora de México, mediante una metodología mixta que se apoyó en diseños descriptivos y el uso de entrevistas, encuestas y observación directa sobre 30 personas de diferentes áreas con un nivel de confianza del 90%, se obtuvieron resultados que indican que el espacio laboral influye en el desempeño, en este caso, los empleados estaban aliados con los objetivos de la empresa, además, identificó un liderazgo positivo y que la equidad de la panificadora afectaba positivamente a los trabajadores, los cuales, tenían reconocimientos y capacitaciones en diversos temas. Por lo tanto, se cumplió la hipótesis que indicaba a la Cultura Organizacional como un medio que genera un alto desempeño laboral.

Mediante el trabajo realizado por De la Torre y Themme (2016) sobre la Cultura Organizacional y su vínculo con el desempeño aplicada al personal de la Biblioteca Nacional del Perú, utilizó la metodología descriptiva- correlacional con enfoque cuantitativo con un enfoque transversal y no experimental. La población abarco 47 personas y el muestreo contó con 37 trabajadores. Se utilizó el instrumento desarrollado por la autora Olmos basado en métodos de Observación de Comportamiento. Se estableció una relación significativa entre la cultura organizacional y del desempeño de las personas y se encontró una relación directa entre ambas variables.

Por su parte, Rivera (2018) realizó un estudio sobre la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle, y se determinó la relación entre las variables. Mediante un estudio no experimental con diseño correlacional, una población de 82 personas y como muestra de 52 personas para la aplicación de una encuesta se obtuvo una

confiabilidad del 87 %. Se determinó una correlación de Rho de Spearman para encontrar una relación relevante de 0,961 entre las variables.

La investigación desarrollada por Montero (2018) de un diagnóstico de la Cultura Organizacional y su relación con el desempeño en la Empresa Quintero Leather, se utilizó el Modelo Denison para el objetivo de conocer la afectación del estado de la Cultura Organizacional. Se efectuó un enfoque cualitativo y descriptivo, a partir de 95 trabajadores y una muestra de 70 personas y el uso de una encuesta. En conclusión, la cultura favorable incide en el desempeño laboral, en este sentido, la empresa en estudio requiere mejorar la gestión en temas de capacitación, solución de conflictos, recompensas laborales, entre otros.

En el caso del estudio de Benítez (2019) desarrollado en la ciudad de Babahoyo se asocia la cultura organizacional y el desempeño del Hospital General Babahoyo mientras el objetivo general es conocer la incidencia de la cultura en el desempeño de los trabajadores del Hospital General Babahoyo y; la consecuente propuesta de mejora. Se usó una metodología cuantitativa, transversal y deductiva. Mediante encuestas a una muestra de 159 personas se miden las variables de investigación y los resultados reflejan la deficiente comunicación entre el personal y la dificultad para las tareas asignadas. Luego, se efectúa una propuesta basada en un plan estratégico que fomente y mejore la cultura organizacional y desempeño laboral del personal. Se concluye una correlación entre las variables en estudio.

Existe otra referencia de la cultura organizacional en el desempeño de una bodega, en el Hospital Civil Santa Teresita, provincia de El Oro, en este caso, el objetivo fue el análisis de la cultura y su afectación en el desempeño. Se implementó una metodología cuantitativa y una investigación descriptiva, además, una encuesta con escala de Likert sobre 145 personas. En la

variable de estudio, la cultura organizacional es variable independiente y dependiente el desempeño. En el análisis, aparece un 87% de relación entre las variables.

De lo arriba indicado, se determina que, a partir de estudios internacionales y nacionales, es común la identificación de variables independiente y dependiente a la cultura organizacional y al desempeño laboral, por lo tanto, es válido establecer la relación existente entre ambas y la consecuente gestión que se requiere a nivel de estrategias, planes de acción, responsables, recursos y plazos estimados en pro de una efectiva gestión en plazos estimados.

Para el análisis del desempeño laboral efectuado por Bautista, et al. (2020) se efectuó un enfoque teórico que permita conocer las acciones y conductas que son parte de los trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa. En este ámbito se usó el modelo de Campbell para conocer los componentes del desempeño y así, formular estrategias para la gestión de las metas. Se obtuvo que el desempeño laboral es un sistema integrado a la efectividad en las labores organizacionales y que generan valor para los participantes en sus diferentes ámbitos de acción.

En el trabajo de Contreras y Gómez (2018) demostró que, dentro del diagnóstico del clima organizacional es válida la presencia de cuestionarios nativos del enfoque de Denison. En este caso, se determinan cuestionarios en base a la escala de Likert sobre los distintos procesos que estructuran la organización, al final, es factible la identificación de sectores de mejora y que requieren la presencia de planes de acción para su implementación.

En el trabajo de Chica (2017) que se enfocó en el impacto del Modelo de Denison sobre la cultura, se efectuó un análisis de teorías aplicables a este ámbito y tienen incidencia en la administración del talento humano. Este particular se aplicó en una empresa de la ciudad de Esmeraldas que no contaba con direccionamiento estratégico alguno, por lo cual, existía cierta

disconformidad entre el nivel gerencial y las decisiones nativas del sector administrativo. En este caso, se concluyó que la implementación de una planificación estratégica de una empresa tiene que ver directamente con el clima organizacional que rodea a los trabajadores.

En el caso, de trabajo desarrollado por García (2017) que se refiere a un diagnóstico de cultura organizacional se identifica la existencia de fases que se originan en la necesidad de la organización de disponer de un diagnóstico sobre la condición inicial de la empresa, con lo cual, se trabaja en base a las dimensiones del enfoque de Denison que responden a la misión, adaptación, participación y consistencia de los participantes. Al final, se efectúa un análisis comparativo entre la cultura vigente y la que se desea obtener en un tiempo estimado. Este enfoque contribuye a un trabajo que se respalda en una metodología de trabajo global y que agrupa la cultura de la empresa y su consecuente evolución.

Para López (2017) en su trabajo sobre clima organizacional y desempeño, se establece que el trabajo de índole administrativo es un soporte fundamental en una actividad económica y que cobra especial relevancia cuando los trabajadores son parte activa del contacto con el cliente. En este enfoque, es importante que la relación entre los diferentes niveles sea de carácter dinámica y de permanente retroalimentación entre los participantes pues, las potenciales diferencias de criterios entre el personal son de fácil percepción por parte del cliente y que, a la larga, resulta el más perjudicado dentro de la labor comercial pues, el servicio ofrecido no llega a cumplir sus expectativas. Sin embargo, la empresa también es sujeta de una percepción negativa por parte de su medio externo.

En el trabajo desarrollado por Lasluisa (2016) sobre el clima que es parte de los trabajadores de la empresa Capolivery, se determinan las variables organizacionales y se generan datos a partir

de encuestas, las cuales, determinan el grado de incidencia del clima organizacional sobre el desempeño del personal. En este enfoque, destaca una investigación exploratoria y descriptiva que, a la larga, identifica aspectos de comunicación, liderazgo, motivación, evaluación, entre otros, como aspectos que crean un clima adecuado, por lo mismo, un manejo equivocado incide directamente en el desempeño de las personas.

En el trabajo de Santamaría (2020) el cual, se enfocó en el clima organizacional y el desempeño del personal de la empresa Datapro, se utilizó una metodología cualitativa y cuantitativa con un alcance descriptivo y correlacional, en este sentido, la implementación de una encuesta conto con la correspondiente validación del instrumento que dispuso de 32 preguntas. En base a este antecedente, se obtuvieron resultados estadísticos que reflejaron la gran incidencia del clima de la empresa sobre el desempeño que tienen los trabajadores y, en consecuencia, el grado de afectación que sufre el desarrollo de los objetivos.

Por medio de la investigación de Goicochea (2017) que se desarrolló sobre el clima organizacional que atraviesa el personal de un outsourcing, se establece que las empresas toman conciencia en el clima organizacional y, por lo tanto, le dan importancia al entorno que viven las personas. Es importante que el personal sienta que sus esfuerzos se valoran y que sus esfuerzos aportan a los objetivos empresariales, por lo tanto, la organización debe generar un ambiente laboral positivo y con comunicación dinámica entre los participantes. A medida que exista una efectiva retroalimentación entre el personal es posible integrar a los equipos de trabajo en sus diferentes procesos y conseguir resultados positivos en su gestión.

En el criterio de Ruiz (2019) sobre el desempeño del personal de civiles en un hospital se encontró de una relación directa entre las variables de estudio. En este caso, se contó con un

enfoque no experimental y descriptivo, el cual, se valió de un cuestionario adecuado para el levantamiento de datos de clima laboral, además se contó con un registro de evaluación y de la correspondiente estadística. Con este antecedente, se encontró la relación directa entre el clima y el desempeño, lo cual, se fortaleció con la generación de una propuesta de índole estratégica y útil para la gestión de salud que lleva a cabo el hospital Luis Heysen.

Para Solano (2017) en su trabajo de clima organizacional y desempeño, se efectúa un desarrollo descriptivo y de correlación que dispone de una encuesta sobre 20 personas. Mediante la tabulación de los resultados, se obtienen tablas que respaldan la relación relevante entre las variables que son parte de las labores del personal de la Gerencia de Huallaga. En conclusión, se identifica un clima organizacional negativo y que se caracteriza por la presencia de acciones erradas en su desarrollo, este particular, repercute de manera directa en el desempeño del personal de la institución y se constituye en una traba para la consecución de los objetivos anuales que se plantean. En este caso, es necesaria la determinación de planes de acción que contrarresten los efectos nocivos que al momento son parte de las labores institucionales del establecimiento.

En conclusión, a partir de la revisión de los trabajos que han sido citados en este apartado, es evidente que existe un vínculo directo entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores. Este particular es independiente de la naturaleza pública o privada de una organización, es decir, no se pudo establecer que en una de las dos entidades existe mayor o menor incidencia del clima laboral, pues, este factor es inherente a cada empresa. Sin embargo, es válido tener presente que el nivel directivo es el principal responsable para establecer un lineamiento de gestión estratégica que permita en el corto, mediano o largo plazo, disponer de un

ambiente laboral positivo y que constituya un soporte para el desempeño adecuado del talento humano.

Por otro lado, es válido citar la presencia del marco legal que se vincula con las entidades públicas, este aspecto se relaciona de manera directa en la aplicación de la denominada Ley Orgánica del Servicio Público, este documento se respalda en el contenido de su Reglamento, con lo cual, el subsistema de evaluación del desempeño, en su Art. 36, indica la existencia de un grupo de normativas y procedimientos que se orientan a la evaluación de parámetros objetivos que son parte de las funciones, responsabilidades asignadas al personal que trabaja en un puesto.

## CAPÍTULO 3

### Marco Metodológico

El presente trabajo intenta determinar la incidencia del Clima Organizacional en función de potencializar el servicio de salud que se brinda a los pacientes de la ciudad de Portoviejo. En consideración a la importancia del tema se debe delimitar un campo de acción que permita el levantamiento de información significativa en el ámbito que se desarrolla.

#### *Diseño de la Investigación*

Este tema establece las acciones para el desarrollo de la información que se requiere en respuesta al planteamiento del problema, por lo mismo, se considera la existencia de 2 tipos de diseño: el experimental que se relaciona con el manejo de variables y su desarrollo mientras, el no experimental se vincula a la metodología científica sin la posibilidad de manejar las variables, es decir, sólo permite la observación para el desarrollo de las variables (Gómez, 2006).

Por lo indicado, se aplicó un estudio de diseño no experimental y de esa manera, obtener información relevante sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los Centros de Salud Pública de la ciudad de Portoviejo. Adicionalmente, en el desarrollo de las variables investigativas necesita de gestiones metodológicas científicas como es el enfoque.

#### *Enfoque de la Investigación*

Una investigación se basa en un proceso sistemático que identifica un medio para el estudio de un fenómeno de interés, existen enfoques aplicables y que se caracterizan por ser cuantitativos. Los citados enfoques disponen de medios reflexivos para la generación del conocimiento y se soportan en la observación y evaluación de fenómenos, en el desarrollo de

suposiciones, demostración del grado de validez mediante el análisis y pruebas correspondientes (Hernández, et al., 2016).

Se utilizó un enfoque cuantitativo por ser de carácter secuencial y probatorio. Por lo mismo, el orden es riguroso, aunque permite una redefinición de ser necesaria. En este ámbito, se arranca de una idea a delimitar, se desarrollan objetivos y preguntas y por medio de revisión documental se construye una perspectiva teórica. De las preguntas se obtienen hipótesis y variables a ser medidas, posteriormente, existe un análisis estadístico de las mediciones y se logran conclusiones valederas. En el caso presente, la aplicación correcta de este enfoque apunta a valorar las 2 variables, la cultura organizacional y el desempeño laboral por medio de una encuesta.

### ***Alcance de la Investigación***

El alcance se relaciona conocer los límites del estudio en cuestión y es función de la relación que existe entre dos o más variables que son parte de una muestra de interés. Bajo este lineamiento, los valores que demuestran la existencia de una correlación es 1 o -1, que revela un índice de covariancia máximo; si el resultado es cercano a 0, se tiene una covariancia mínima. El signo positivo indica que la covariancia es directa y si es negativo es una relación inversa (Pagliaro, 2020).

La investigación correlacional tiene un valor explicativo, ya que el hecho de saber que dos variables se relacionan aporta información explicativa, por esto, es significativo este tipo de alcance correlacional que vincula la cultura organizacional y el desempeño laboral.

### ***Tipo de Investigación***

El método deductivo tiene un inicio desde el ámbito general para lograr un razonamiento particular en respuesta a un inconveniente a resolver. Por otro lado, la investigación transversal se

considera como una investigación que se basa en la observación para el análisis de variables recopiladas en un intervalo de tiempo específico (Pagliaro, 2020).

La aplicación presente del caso de interés ha dispuesto de una fecha inicial y final, lo que no permitió que exista un comportamiento investigativo que tenga el objetivo de observar la evolución de los índices de desempeño en varios periodos, sólo se enfoca en los resultados y en la conclusión de acciones investigativas; mientras que el medio deductivo vincula a teorías de la cultura organizacional y el desempeño para generar conclusiones específicas en base a la relación entre ambas variables.

### ***Población y Muestra***

La población y la muestra son componentes secuenciales y relacionadas dentro de una investigación científica, por lo mismo, es necesario definir la población para luego conocer estadísticamente la muestra representativa. Es decir, la población es el conjunto de personas global del fenómeno en estudio mientras la muestra es el subconjunto de la población con rasgos similares (Gómez, 2006).

**Tabla 1**  
*Análisis de la población y muestra*

Personas	N	147
Probabilidad del éxito	$\phi$	0,5
Intervalo de Confianza	Z	1,96
Error permitido	E	0,05
	$\phi^2$	0,25
Cálculos	$Z^2$	3,8416
	(N-1)	146
	$e^2$	0,0025

Formula numerador	$N \phi^2 Z^2$	141,1788
Formula denominador	$((N-1) e^2) + (\phi^2 * Z^2)$	1,3254
Resultado de formula	$\frac{N \phi^2 Z^2}{((N-1) e^2) + (\phi^2 * Z^2)}$	106,51788

La población objeto de estudio de este trabajo es el personal de médicos de primer nivel de atención que se encuentran en los 38 centros de salud de Portoviejo que pertenecen a la Coordinación Zonal 4 Salud, que en totalidad son 147 médicos de los cuales se utilizó una muestra poblacional de 106 médicos.

Como criterios de inclusión, se considera a todos los médicos de primer nivel de atención perteneciente a los 38 Centros de Salud de Portoviejo ya sean estos Médicos Familiares Comunitarios o Médicos Generales Integrales. Por otro lado, se determina como criterios de exclusión, el hecho de no ser médico especialista, ser médico general o rural, ser licenciados en enfermería, ser personal administrativo y ser odontólogo.

### ***Instrumento***

De acuerdo con Rivera (2018) la técnica de la presente investigación es la encuesta y se la considera un medio de información fidedigna de las variables de estudio: cultura organizacional y desempeño laboral de los médicos en primer nivel de atención en los Centros de Salud de Portoviejo. El contenido de las encuestas son una referencia de un trabajo de investigación sobre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle.

El instrumento empleado en esta investigación dispone de dimensiones e indicadores de las variables, los cuales, se resumen de la siguiente manera:

### **Encuesta sobre cultura organizacional**

El presente instrumento es una adaptación del autor Benítez (2019), fue estructurado en 16 ítems y teniendo en cuenta sus dimensiones: decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y recompensas y sanciones. Los puntajes por cada ítem son: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0).

### **Cuestionario de desempeño laboral**

Este instrumento es una adaptación de la autora Chica (2017), fue estructurado en 16 ítems y teniendo en cuenta sus dimensiones:

calidad en el desempeño, productividad, toma de decisiones, y capacidad de preparación.

### **Validación**

El instrumento utilizado es una parte de la validación de expertos, docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, quienes determinaron su funcionalidad. En este sentido, se aclara que el contenido del cuestionario original se orientó al Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

En el caso presente, se disponen de las mismas variables en estudio, adicionalmente, es válido considerar que las preguntas inicialmente planteadas son de índole genérico y por lo mismo, aplicables al presente estudio.

### **Confiabilidad**

El grado de confiabilidad de cada instrumento se logró de determinar mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach. La ecuación pertinente es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1}\right)\left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt}\right)$$

Donde, se realizan las siguientes consideraciones:

- K es el número de preguntas, 32.
- Vi es la varianza de cada ítem, 7.70
- Vt es la varianza total, 98.929

En el caso presente, se determina un valor del Alfa de Cronbach de 0.95. En consecuencia, se establece como fiable la herramienta utilizada dentro de la investigación en el clima organizacional y desempeño laboral.

### **Cultura Organizacional**

Dentro de la población que fue parte de la investigación, se determina las siguientes características:

El género del profesional identifica la existencia de hombres y mujeres dentro de la función medica de la institución.

### **Procedimiento de obtención y tabulación de datos**

En el caso presente, los datos son generados a partir de la implementación de una encuesta en base a una muestra calculada de los profesionales que son parte de los Centros de Salud de Portoviejo. El contenido de la mencionada encuesta se asocia a las variables de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. De manera correspondiente, la tabulación de datos se efectúa con la utilización del aplicativo de Excel con lo cual, se facilita la generación de las gráficas correspondientes.

### **Análisis de los resultados.**

Los resultados obtenidos constituyen el reflejo de la percepción de los encuestados y a su vez, permiten un análisis e interpretación de cada una de las preguntas que han sido parte de la encuesta.

Este particular, sustenta de manera real la percepción que tienen los trabajadores sobre la situación actual de los Centros de Salud de Portoviejo en cuanto a las variables de interés del estudio.

**Tabla 2**

*Género de los médicos*

Género	
Femenino	66
Masculino	40
Total	106

El tipo de contrato permite conocer el modo del vínculo laboral que al momento dispone el medico con el Centro de Salud.

**Tabla 3**

*Tipo de contrato*

Tipo de contrato	
Contrato ocasional	76
Nombramiento definitivo	22
Nombramiento provisional	8
Total	106

### **Tabulación**

1. Existe libertad y respaldo del Centro de Salud para el desarrollo de las funciones asignadas?

**Tabla 4**

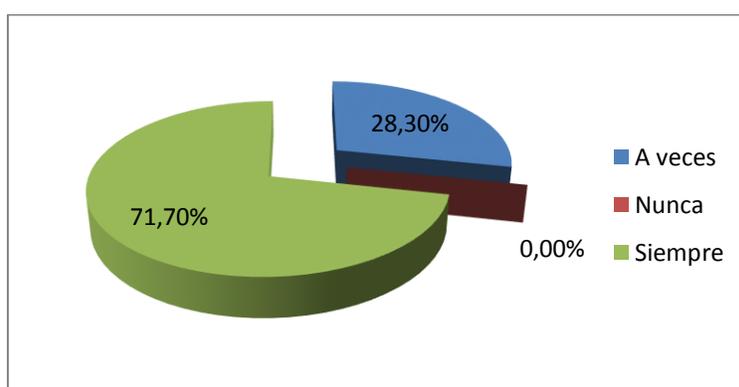
*Libertad y respaldo del Centro de Salud para el desarrollo de las funciones asignadas*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	30	28,30%
Nunca	0	0,00%
Siempre	76	71,70%

Total	106	100,00%
-------	-----	---------

**Figura 2**

*Libertad y respaldo del Centro de Salud para el desarrollo de las funciones asignadas*



De los 106 encuestados, el 71,70 %, 76 personas, indican que “siempre” existe libertad y respaldo del Centro de Salud para el desarrollo sus funciones mientras el 28,30%,30 personas establecen que “a veces” se dispone de la presencia de este particular en sus funciones.

De manera global, la percepción de los encuestados es que los Centros de Salud brindan el apoyo para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, este ámbito no se cumple en el nivel que los mismos aspiran.

2. Se dispone de autonomía en el trabajo para actuar con iniciativa y sin presión?

**Tabla 5**

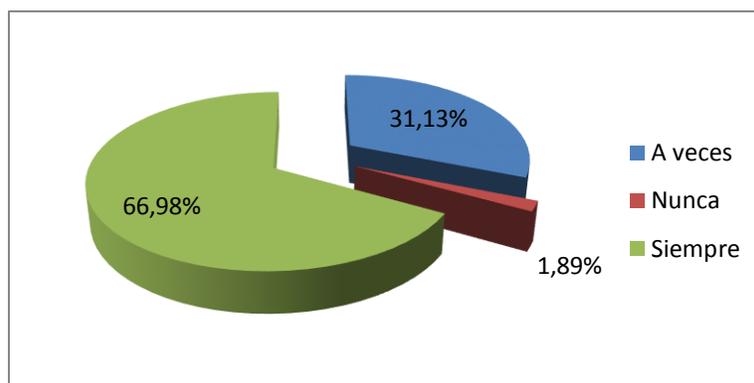
*Autonomía en el trabajo*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	33	31,13%
Nunca	2	1,89%
Siempre	71	66,98%

Total	106	100,00%
-------	-----	---------

**Figura 3**

*Autonomía en el trabajo*



De los 106 encuestados, el 66,98 %, 71 personas, indican que “siempre” existe autonomía en sus actividades laborales en el Centro de Salud mientras el 31,13%,33 personas establecen que “a veces” se dispone de la presencia de este particular en sus funciones y finalmente, el 1,89%, 2 trabajadores estiman que “nunca” existe autonomía en la aplicación de sus funciones.

La autonomía es un aspecto relevante en el ámbito laboral, en este caso, los encuestados muestran una dispersión en su percepción sobre la disposición de este aspecto dentro de sus labores.

3. Las decisiones tomadas por los superiores son justas y adecuadas para el Centro de Salud?

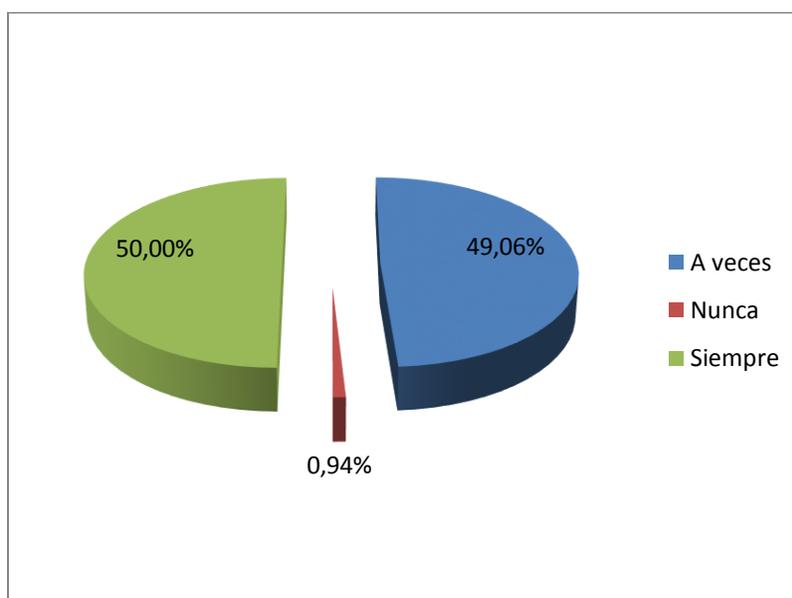
**Tabla 6**

*Decisiones de los superiores son justas y adecuadas*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	52	49,06%
Nunca	1	0,94%
Siempre	53	50,00%
Total	106	100,00%

## Figura 4

*Decisiones de los superiores son justas y adecuadas*



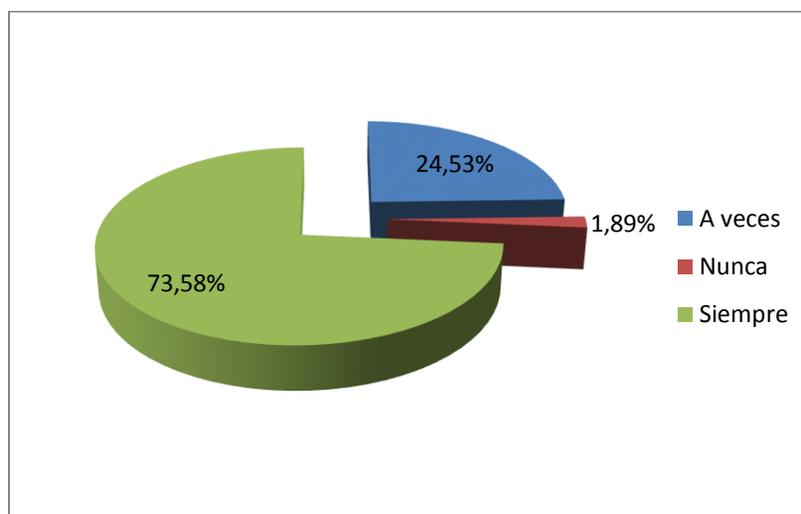
De los 106 encuestados, el 50.00 %, 53 personas, indican que “siempre” las decisiones tomadas son las adecuadas para el Centro de Salud mientras el 49,06%,52 personas estiman que “a veces” se cumple con este particular y finalmente, el 0,94%, 1 persona, establece que “nunca” las decisiones tomadas son las apropiadas.

A nivel profesional, existe una diversidad de criterios para la calificación la idoneidad de determinada decisión que influye a corto plazo en el desempeño de un Centro de Salud, en este caso, es indispensable la disposición de datos que sustenten la toma de decisiones.

4. En el Centro de Salud se toman decisiones con un enfoque democrático?

**Tabla 7***Toma de decisiones con enfoque democrático*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	26	24,53%
Nunca	2	1,89%
Siempre	78	73,58%
Total	106	100,00%

**Figura 5***Toma de decisiones*

De los 106 encuestados, el 73,58 %, 78 personas, indican que “siempre” las decisiones tomadas en el Centro de Salud son de carácter democrático mientras el 24,53%, 26 trabajadores estiman que “a veces” existe un ámbito democrático en la toma de una decisión y finalmente, el 1,89%, 2 personas, establece que “nunca” las decisiones son parte de un pensamiento democrático.

A mayor competencia del personal, es apropiado el manejo de un ámbito de democracia para la toma de una decisión significativa, es decir, es apropiado que una situación disponga de variados enfoques en busca de una efectiva solución y por lo mismo. Se debe generar una apertura para el personal médico.

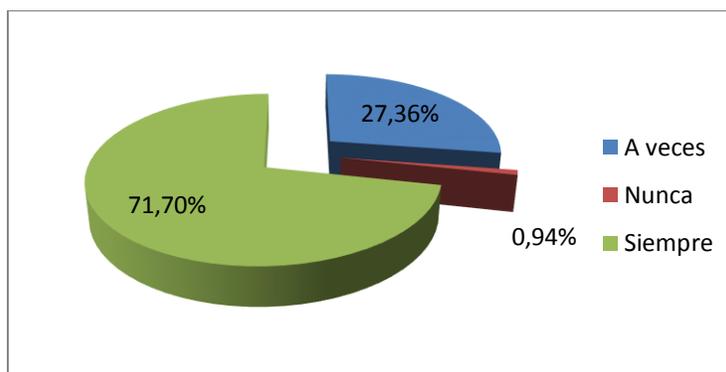
5. Los canales de comunicación que usa el Centro de Salud son suficientes y efectivos para difundir información a los trabajadores?

**Tabla 8**  
*Canales de comunicación efectivos*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	29	27,36%
Nunca	1	0,94%
Siempre	76	71,70%
Total	106	100,00%

**Figura 6**

*Efectividad de canales de comunicación*



De los 106 encuestados, el 71,70 %, 76 personas, indican que “siempre” los canales existentes para la difusión de información en el Centro de Salud son los adecuados mientras el 27,36%, 29 personas piensan que “a veces” es visible esta particular y finalmente, el 0,94%, 1 persona, establece que “nunca” son apropiados los canales de comunicación.

Se considera a los canales de comunicación como una herramienta significativa para una organización que pretende la difusión efectiva de datos para el personal, por lo tanto, este particular debe ser fruto de una gestión apropiada y que brinde resultados en el corto y mediano plazo.

6. En el Centro de Salud existe retroalimentación entre las diferentes áreas?

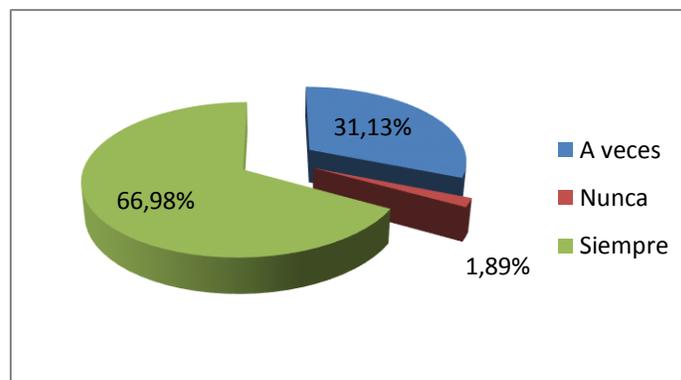
**Tabla 9**

*Retroalimentación entre las diferentes áreas de comunicación*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	33	31,13%
Nunca	2	1,89%
Siempre	71	66,98%
Total	106	100,00%

**Figura 7**

*Retroalimentación entre los procesos*



De los 106 encuestados, el 66,98 %, 71 personas, indican que “siempre” existe retroalimentación de información en los Centros de Salud mientras, el 31,136%, 33 personas estiman que “a veces” se dispone de esta característica sobre la información y finalmente, el 1,89%, 2 personas, establece que “nunca” se da ese flujo de datos entre los sectores participantes.

La retroalimentación es un aspecto de soporte en el desempeño de una organización pública y/o privada, en el caso presente, no se dispone de un consenso único sobre este aspecto, por lo mismo, se identifica como un aspecto a trabajar para la gestión del Centro de Salud.

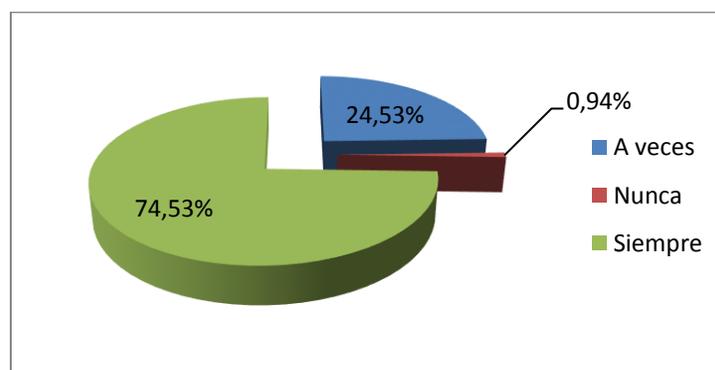
7. El ámbito del Centro de Salud estimula la comunicación del personal?

**Tabla 10**  
*Ámbito del Centro de Salud estimula la comunicación*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	26	24,53%
Nunca	1	0,94%
Siempre	79	74,53%
Total	106	100,00%

**Figura 8**

*Estímulos sobre la comunicación*



De los 106 encuestados, el 74,53 %, 79 personas, indican que “siempre” se estimula la comunicación para el personal de los Centros de Salud, mientras, el 24,53%, 26 personas estiman que “a veces” se da este aspecto en las labores que se cumplen y finalmente, el 0,94%, 1 persona, establece que “nunca” existe estímulo alguno sobre el medio de la comunicación.

En el medio profesional, es de vital importancia la existencia de motivaciones dentro de sus labores cotidianas y la comunicación, no está fuera de este ámbito, en este caso, es una fuente de información que reduce su impacto por no disponer de vías accesibles para su difusión.

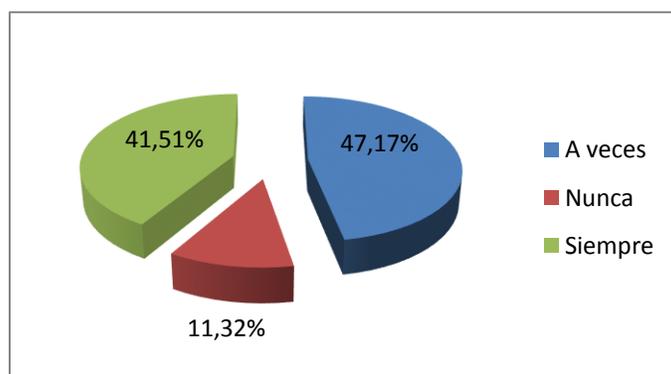
8. En el Centro de Salud existe un ámbito libre de rumores y chismes?

**Tabla 11**  
*Ámbito libre de rumores y chismes*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	50	47,17%
Nunca	12	11,32%
Siempre	44	41,51%
Total	106	100,00%

**Figura 9**

*Ámbito libre de rumores.*



De los 106 encuestados, el 47,17 %, 50 personas, indican que “a veces” no se presentan rumores y chismes en sus labores, mientras, el 41,51%, 44 personas estiman que “siempre” es visible este aspecto en su trabajo y finalmente, el 11,32%, 12 personas, establecen que “nunca” se encuentran libres de rumores.

En el ámbito profesional es común la existencia de rumores y chismes, los cuales se constituyen en factores de gran incidencia negativa en el clima organizacional y que ocasionan un descenso en el nivel de productividad de una organización.

9. ¿En el Centro de Salud, los medios de comunicación existentes favorecen las relaciones interpersonales?

**Tabla 12**

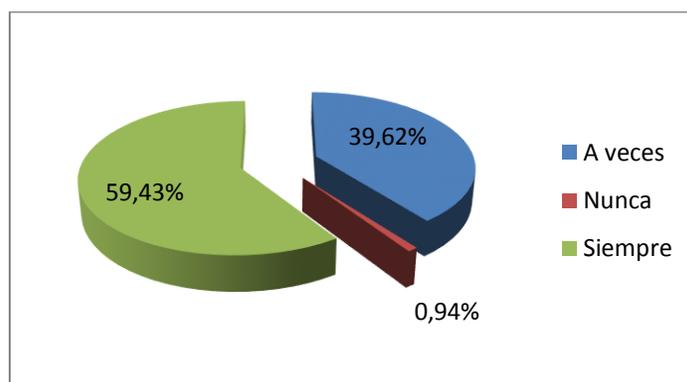
*Los medios de comunicación existentes favorecen las relaciones interpersonales*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	42	39,62%
Nunca	1	0,94%
Siempre	63	59,43%

Total	106	100,00%
-------	-----	---------

**Figura 10**

*Relaciones interpersonales.*



De los 106 encuestados, el 59,43 %, 63 personas, indican que “siempre” los medios de comunicación favorecen las relaciones interpersonales en los Centros de Salud mientras el 39,62%, 42 personas estiman que “a veces” se cumple con este particular y finalmente, el 0,94%, 1 persona, establece que “nunca” la comunicación incide en las relaciones existentes entre los participantes.

La relación interpersonal que desarrollan los profesionales de la salud debe ser gestionada de diversas maneras y una de ellas, es el flujo de comunicación que se produce dentro de su medio laboral, a medida que exista este particular es viable la existencia de un ámbito proactivo en el Centro de Salud y que sea de beneficio de las partes interesadas.

10. Existe confianza y tolerancia entre mis compañeros de trabajo para desarrollar las funciones asignadas?

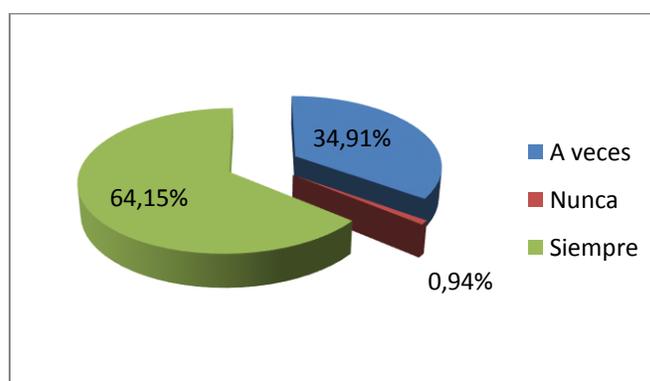
**Tabla 13**

*Existe confianza y tolerancia entre mis compañeros de trabajo*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	37	34,91%
Nunca	1	0,94%
Siempre	68	64,15%
Total	106	100,00%

**Figura 11**

*Confianza y tolerancia entre compañeros*



De los 106 encuestados, el 64,15 %, 68 personas, indican que “siempre” existe confianza y tolerancia en el medio laboral de los Centros de Salud mientras, el 39,41%, 37 personas, estiman que “a veces” es evidente este aspecto en su ámbito de trabajo, y finalmente, el 0,94%, 1 persona, establece que “nunca” se dispone de esta característica en sus labores cotidianas.

La confianza y tolerancia son características de un medio laboral que viabiliza el trabajo en equipo, en el caso presente, este particular no es un aspecto global que caracterice a las labores de los Centros de Salud y más bien, es un aspecto que existe en determinados establecimientos.

11. En el Centro de Salud existe un apoyo de compañeros para aprovechar los recursos?

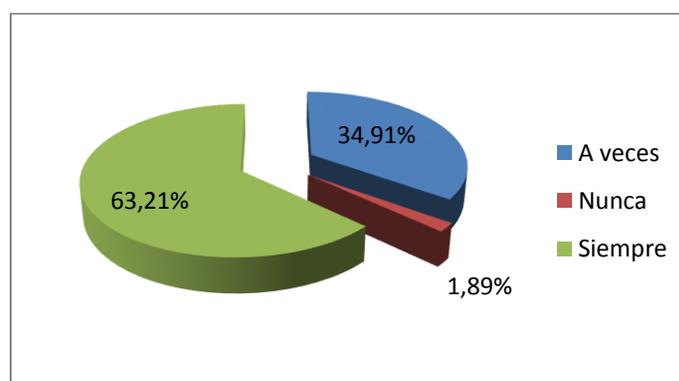
**Tabla 14**

*Existe apoyo de compañeros en el aprovechamiento de recursos*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	37	34,91%
Nunca	2	1,89%
Siempre	67	63,21%
Total	106	100,00%

**Figura 12**

*Apoyo entre compañeros*



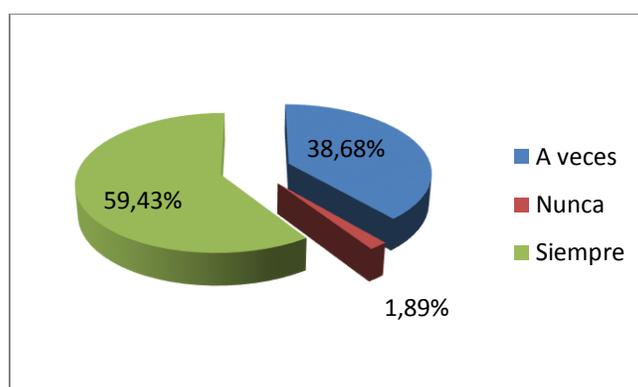
De los 106 encuestados, el 63,21 %, 67 personas, indican que “siempre” existe un apoyo de los compañeros para aprovechar los recursos existentes mientras, el 34,91%, 37 personas, estiman que “a veces” se cumple con este aspecto y finalmente, el 1,89%, 2 personas, establece que “nunca” es visible este punto en las labores de los Centros de Salud.

El aprovechamiento de los recursos es un aspecto relevante a medida de la colaboración de los integrantes de un grupo de trabajo, esta actividad genera un impacto positivo en el medio laboral, en el caso presente, se determina que es un aspecto no implementado en todo el personal de las entidades públicas.

12. El Centro de Salud fomenta actividades de innovación dentro de las labores?

**Tabla 15***Fomento de actividades de innovación*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	41	38,68%
Nunca	2	1,89%
Siempre	63	59,43%
Total	106	100,00%

**Figura 13***Actividades de innovación.*

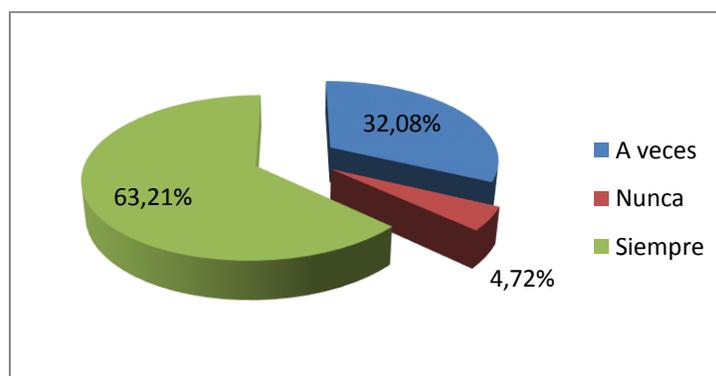
De los 106 encuestados, el 59,43 %, 63 personas, indican que “siempre” los Centros de Salud se enfocan en un aspecto de innovación en su medio laboral mientras el 38,68%, 41 personas, estiman que “a veces” se cumple con este particular y finalmente, el 1,89%, 2 personas, establecen que “nunca” existe ese direccionamiento dentro sus labores cotidianas.

Los recursos que son destinados a las entidades públicas se caracterizan por ser continuamente disminuidos en sus montos, en consecuencia, los Centros de Salud difícilmente disponen de una visión que se oriente a una innovación y más bien, se orientan al cumplimiento específico de sus labores.

13. El Centro de Salud reconoce un trabajo bien realizado?

**Tabla 16***Reconocimiento de un trabajo bien realizado*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	34	32,08%
Nunca	5	4,72%
Siempre	67	63,21%
Total	106	100,00%

**Figura 14***Reconocimiento del trabajo*

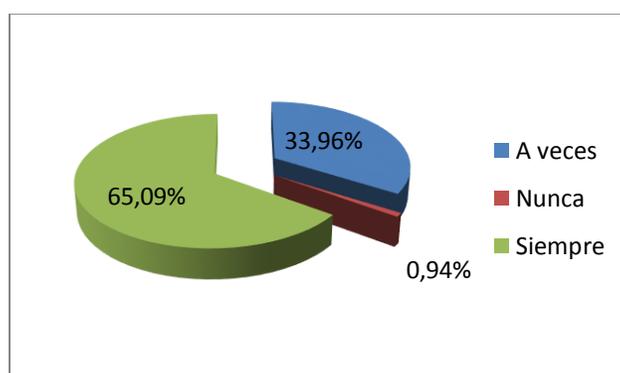
De los 106 encuestados, el 63,21 %, 67 personas, indican que “siempre” los Centros de Salud reconocen las labores de su personal mientras, el 32,08%, 34 personas, piensan que “a veces” se cumple con este particular y finalmente, el 4,72%, 5 personas, establecen que “nunca” existe un reconocimiento sobre un trabajo bien realizado.

El reconocimiento que se efectúa sobre las labores de los trabajadores es un aspecto que incide en el desempeño del personal, en el caso presente, se conoce que la entidad pública no se caracteriza por reconocimientos a su grupo de trabajadores y que más bien, lo identifican como una obligación de los trabajadores.

## 14. El Centro de Salud valora los procedimientos laborales que efectúa el personal?

**Tabla 17***Valoración de los procedimientos laborales del personal*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	36	33,96%
Nunca	1	0,94%
Siempre	69	65,09%
Total	106	100,00%

**Figura 15***Valoración de procedimientos.*

De los 106 encuestados, el 65,091 %, 69 personas, indican que “siempre” los Centros de Salud han valorado los procedimientos laborales que efectúa el personal mientras, el 33,96%, 36 personas, piensan que “a veces” se cumple con este particular y finalmente, el 0,94%, 1 persona, determina que “nunca” existe tal valoración a los trabajadores.

El reconocimiento que se efectúa sobre la implementación de los procedimientos de los Centros de Salud es un tema que una entidad pública la asocia como una función inherente a las actividades de un servidor público, por lo mismo, no es parte de un potencial reconocimiento.

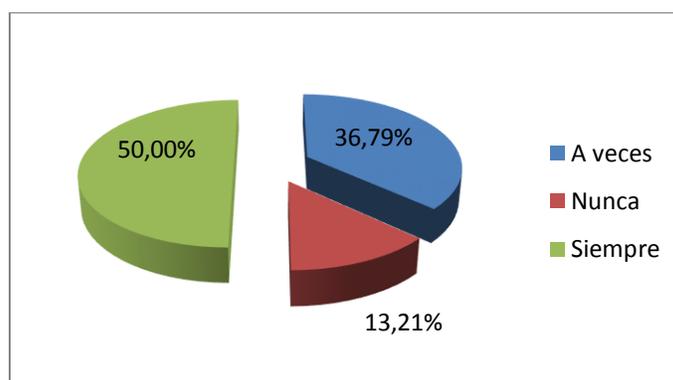
15. El Centro de Salud sanciona a las personas que incumplen los valores ético-profesionales y sociales en sus instalaciones?

**Tabla 18**  
*Sanción a las personas que incumplen valores*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	39	36,79%
Nunca	14	13,21%
Siempre	53	50,00%
Total	106	100,00%

**Figura 16**

*Sanción a las personas por incumplimiento de valores.*



De los 106 encuestados, el 50,00 %, 53 personas, indican que “siempre” en los Centros de Salud existe una disposición de sanción por el incumplimiento de valores inherentes al establecimiento mientras, el 36,79%, 39 personas, piensan que “a veces” se produce este particular y finalmente, el 13,21%, 14 personas, determina que “nunca” existen sanciones al personal de los Centros de Salud.

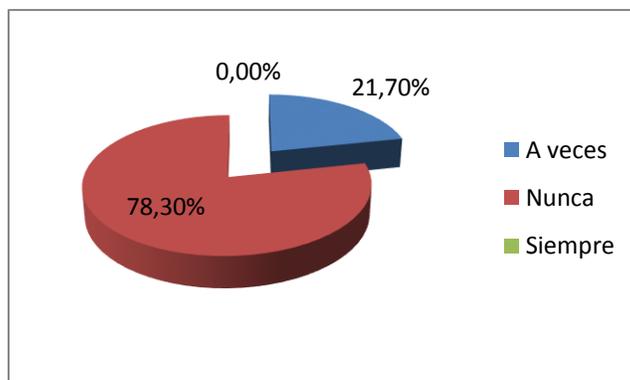
El cumplimiento de los valores ético-profesionales y sociales de los médicos en sus instalaciones es un aspecto que va asociado a las funciones que son parte de su vínculo laboral, por lo tanto, es una acción sujeta de sanción y que, en el caso de los Centros de Salud, se ha dado en función de los incumplimientos de los médicos.

16. El Centro de Salud difunde normas para la presentación del personal y cumplimiento de labores, los cuales, ¿deben ser cumplidas y así evitar sanciones?

**Tabla 19**  
*Difusión de normas en el personal*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	23	21,70%
Nunca	83	78,30%
Siempre	0	0,00%
Total	106	100,00%

**Figura 17**  
*Difusión de normas*



De los 106 encuestados, el 78,30 %, 83 personas, indican que “nunca” en los Centros de Salud se difunde normas para la presentación del personal y cumplimiento de labores, las cuales, deben ser cumplidas mientras, el 21,70%, 23 personas, piensan que “a veces” se produce este particular en los establecimientos.

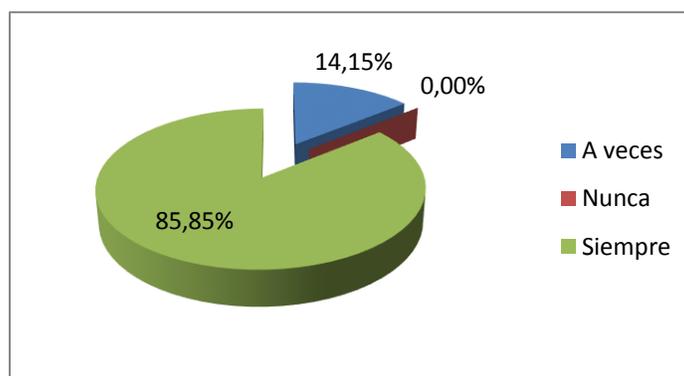
Un aspecto significativo dentro de la comunicación que ejerce una organización es la difusión de normativas aplicables a su función, en el caso presente, es evidente que en los Centros de Salud no existe tal difusión de información de interés para los participantes.

## DESEMPEÑO LABORAL

1. Los trabajadores del Centro de Salud se esmeran para brindar un servicio de calidad al usuario?

**Tabla 20**  
*Servicio de calidad para el usuario*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	15	14,15%
Nunca	0	0,00%
Siempre	91	85,85%
Total	106	100,00%

**Figura 18***Servicio de calidad.*

De los 106 encuestados, el 85,85 %, 91 personas, indican que “siempre” los trabajadores del Centro de Salud se esmeran para brindar un servicio de calidad al usuario mientras, el 14,15%, 15 personas, piensan que “a veces” es visible este aspecto en las labores de la entidad.

El servicio de salud pública que se ofrece a la comunidad no se caracteriza por ser de calidad en la percepción de la gente, sin embargo, para los profesionales médicos en su margen global, no existe una percepción global en el tipo de servicio que se genera para los clientes.

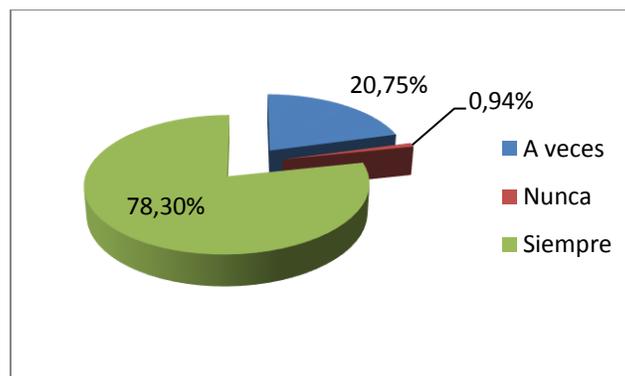
2. Los trabajadores del Centro de Salud son conscientes que deben optimizar el uso de los recursos que disponen?

**Tabla 21***Optimización del uso de recursos*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	22	20,75%
Nunca	1	0,94%
Siempre	83	78,30%
Total	106	100,00%

**Figura 19**

*Optimización de recursos.*



De los 106 encuestados, el 78,30 %, 83 personas, indican que “siempre” los Centro de Salud son conscientes que se deben optimizar el uso de los recursos que disponen los trabajadores mientras, el 20,75%, 22 personas, piensan que “a veces” se cuenta con este particular y finalmente, el 0,94%, 1 persona, estima que “nunca” se trabaja bajo este lineamiento.

La optimización de los recursos que son parte de la actividad de un ente público es un punto relevante para su desempeño, sin embargo, en los Centros de Salud no existe un grado de concientización global del personal de médicos, por lo mismo, es un punto que incide de manera negativa en el servicio que se ofrece.

3. Los trabajadores de la Centro de Salud conocen que la satisfacción de los usuarios depende de su trabajo?

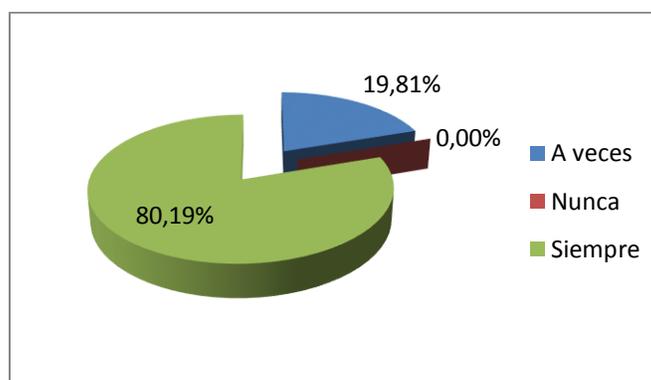
**Tabla 22**

*Conocimiento de la relación de los usuarios con el trabajo del personal*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	21	19,81%
Nunca	0	0,00%
Siempre	85	80,19%
Total	106	100,00%

**Figura 20**

*Satisfacción de los usuarios en función del trabajo.*



De los 106 encuestados, el 80,19 %, 85 personas, indican que “siempre” los trabajadores del Centro de Salud conocen que la satisfacción de los usuarios depende de su trabajo mientras, el 19,81%, 21 personas, piensan que “a veces” se cuenta con este particular en sus labores.

A medida que se fomente la concientización del personal con las funciones asignadas, es factible que se incremente la satisfacción de los usuarios, es decir, existe una relación directa entre los requerimientos de ambas partes.

4. Los trabajadores del Centro de Salud trabajan en equipo para lograr resultados?

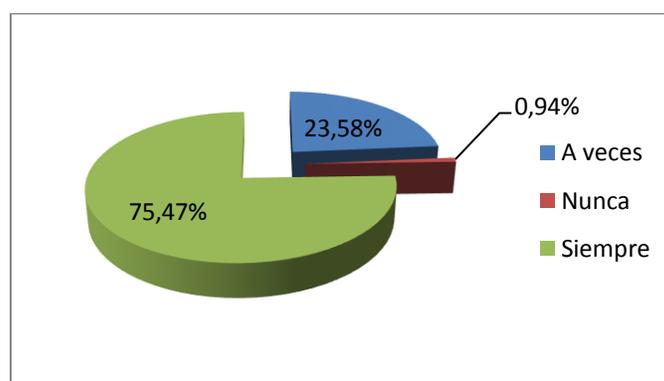
**Tabla 23**

*Trabajo en equipo*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	25	23,58%
Nunca	1	0,94%
Siempre	80	75,47%
Total	106	100,00%

**Figura 21**

*Trabajo en equipo*



De los 106 encuestados, el 75,47 %, 80 personas, indican que “siempre” los trabajadores del Centro de Salud laboran en equipo para lograr resultados mientras, el 23,58%, 25 personas, piensan que “a veces” se desarrolla este particular en sus acciones y finalmente, 0,94%, 1 persona, establece que “nunca” cuentan con trabajo en equipo.

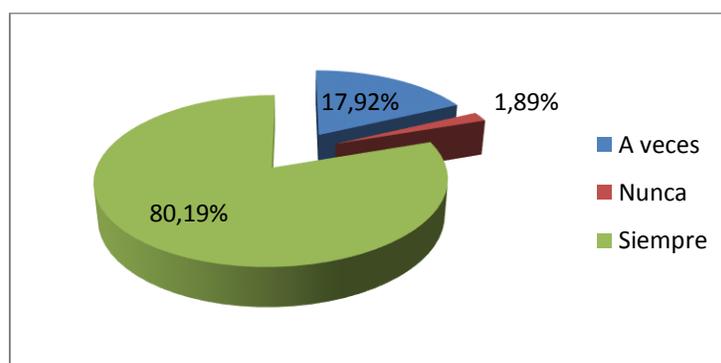
A medida que se fomente la concientización del personal con las funciones asignadas, es factible que se incremente la satisfacción de los usuarios, es decir, existe una relación directa entre los requerimientos de ambas partes, por lo tanto, es un ámbito a trabajar íntegramente en los Centros de Salud.

5. Los trabajadores del Centro de Salud cumplen con sus horarios e impulsan el cuidado de la infraestructura de su área?

Tabla 24

*Cumplimiento de los horarios de trabajo*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	19	17,92%
Nunca	2	1,89%
Siempre	85	80,19%
Total	106	100,00%

**Figura 22***Cumplimiento de los horarios de trabajo.*

De los 106 encuestados, el 80,19 %, 85 personas, indican que “siempre” los trabajadores del Centro de Salud cumplen con sus horarios e impulsan el cuidado de la infraestructura de su área mientras, el 17,92%, 19 personas, piensan que “a veces” se cuenta con este aspecto y finalmente, 1,89%, 2 personas, establece que “nunca” aparece este aspecto en sus labores.

El cumplimiento de los horarios de trabajo es un punto inherente a las funciones de los médicos de los Centros de Salud, sin embargo, en el caso presente, no se cumple este enfoque

global en la percepción de los trabajadores, lo cual, es un aspecto a trabajar en la gestión de los entes públicos.

6. Los trabajadores del Centro de Salud conocen y alcanzan los objetivos de sus áreas de trabajo?

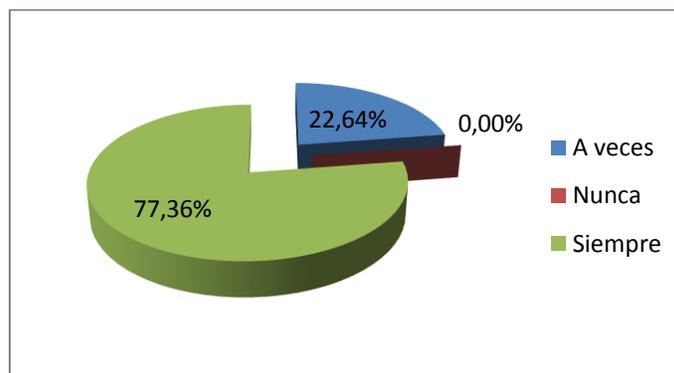
**Tabla 25**

*Logro de objetivos de los profesionales de la salud*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	24	22,64%
Nunca	0	0,00%
Siempre	82	77,36%
Total	106	100,00%

**Figura 23**

*Logro de objetivos.*



De los 106 encuestados, el 77,36 %, 82 personas, indican que “siempre” los trabajadores del Centro de Salud conocen y alcanzan los objetivos de sus áreas de trabajo mientras, el 2,64%, 24 personas, piensan que “a veces” es visible este aspecto en la gestión de los médicos.

El conocimiento de los objetivos que son parte de la gestión de una entidad debe complementarse con un efectivo seguimiento para su exitoso logro, es decir, los participantes deben estar debidamente informados de las metas organizacionales, sin embargo, este aspecto no es de una difusión íntegra del personal de médicos.

7. Los trabajadores del Centro de Salud laboran tiempo extra para alcanzar los objetivos?

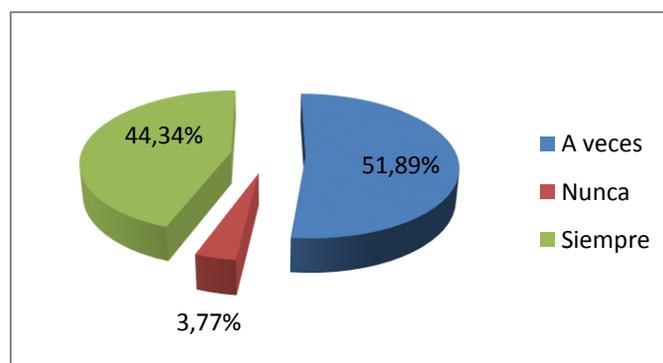
**Tabla 26**

*Logro de objetivos en función de trabajo en tiempo extra*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	55	51,89%
Nunca	4	3,77%
Siempre	47	44,34%
Total	106	100,00%

**Figura 24**

*Objetivos en función de tiempos de trabajo*



De los 106 encuestados, el 51,89 %, 55 personas, indican que “a veces” los trabajadores del Centro de Salud laboran tiempo extra para alcanzar los objetivos mientras, el 44,34%, 47

médicos, piensan que “siempre” se presenta este tipo de actividad en sus labores y finalmente, el 3,77%, 4 personas indican que “nunca” se cuenta con este tipo de trabajo.

El desarrollo de los objetivos debidamente planificados requiere del cumplimiento de tiempos estimados y que han sido debidamente aplicados por los responsables, por lo mismo, es importante el uso adecuado de los recursos para su correcta implementación y en lo posible, no requiere de tiempo extra en su desarrollo.

8. Los trabajadores demuestran resultados acordes a las metas del Centro de Salud?

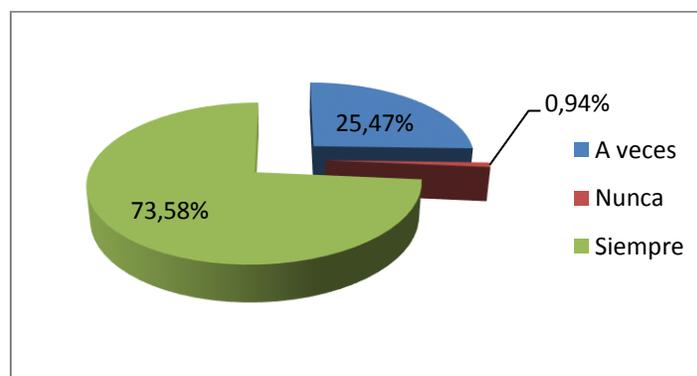
**Tabla 27**

*Trabajo en función de metas de los Centros de Salud*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	27	25,47%
Nunca	1	0,94%
Siempre	78	73,58%
Total	106	100,00%

**Figura 25**

*Trabajo en función de metas*



De los 106 encuestados, el 73,58 %, 78 personas, indican que “siempre” los médicos demuestran resultados acordes a las metas del Centro de Salud, mientras, el 25,47%, 27 médicos, piensan que “a veces” la gestión desarrollada es acorde a lo requerido y finalmente, el 0,94%, 1 persona, indican que “nunca” se presenta este particular en el trabajo de los Centros de Salud.

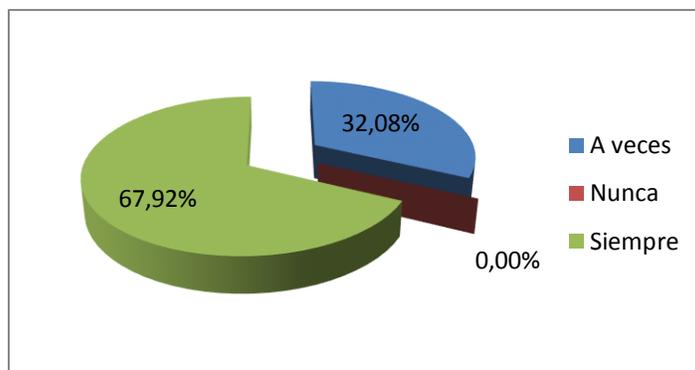
El trabajo realizado por los profesionales de la salud es acorde a las metas propuestas a medida que exista un efectivo mecanismo de seguimiento, sin embargo, los entes públicos se caracterizan por disponer exclusivamente de medios reactivos a las situaciones ya presentadas.

9. Los trabajadores de la Centro de Salud toman decisiones adecuadas ante situaciones imprevistas?

**Tabla 28**  
*Toma de decisiones adecuadas en situaciones imprevistas*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	34	32,08%
Nunca	0	0,00%
Siempre	72	67,92%
Total	106	100,00%

**Figura 26**  
*Toma de decisiones*



De los 106 encuestados, el 67,92 %, 72 médicos, indican que “siempre” los profesionales del Centro de Salud toman decisiones adecuadas ante situaciones imprevistas mientras, el 32,08%, 34 médicos, piensan que “a veces” las decisiones son las apropiadas.

Las decisiones tomadas por los profesionales de la salud van de la mano de la competencia de los médicos, sin embargo, no existe un consenso generalizado entre los trabajadores que sus acciones sean las apropiadas, este punto incluso es función de la experiencia de cada persona.

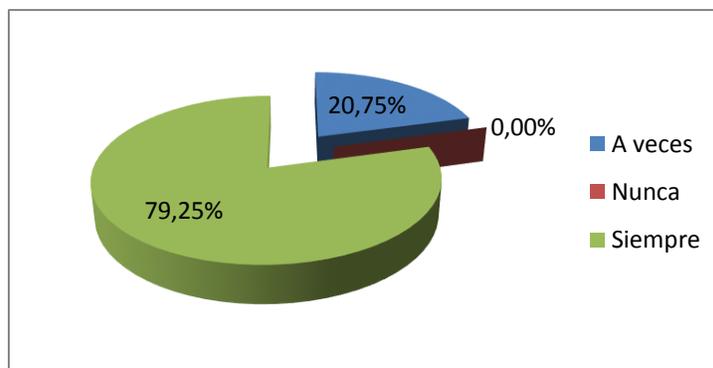
10. Los trabajadores asumen responsabilidades en sus labores?

**Tabla 29**  
*Responsabilidades de los trabajadores*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	22	20,75%
Nunca	0	0,00%
Siempre	84	79,25%
Total	106	100,00%

**Figura 27**

*Responsabilidades de los trabajadores.*



De los 106 encuestados, el 79,25 %, 84 médicos, indican que “siempre” se asumen responsabilidades en sus labores mientras, el 20,75%, 22 médicos, piensan que “a veces” existe tal aplicación de la responsabilidad.

En el caso de los Centros de Salud, se identifican como un medio laboral que requiere la presencia continua de un nivel de responsabilidad entre los médicos que brindan el servicio, sin embargo, en ocasiones, la falta de recursos apropiados para su trabajo ocasiona que se deslinden de su propia responsabilidad.

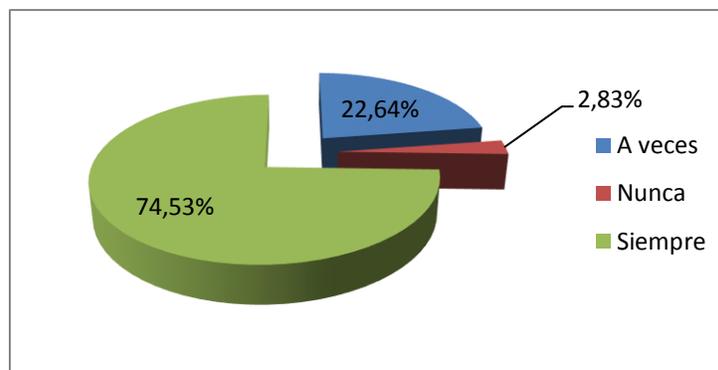
#### 11. Los trabajadores analizan resultados y toman medidas estratégicas?

**Tabla 30**  
*Análisis de resultados*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	24	22,64%
Nunca	3	2,83%
Siempre	79	74,53%
Total	106	100,00%

**Figura 28**

*Análisis de resultados.*



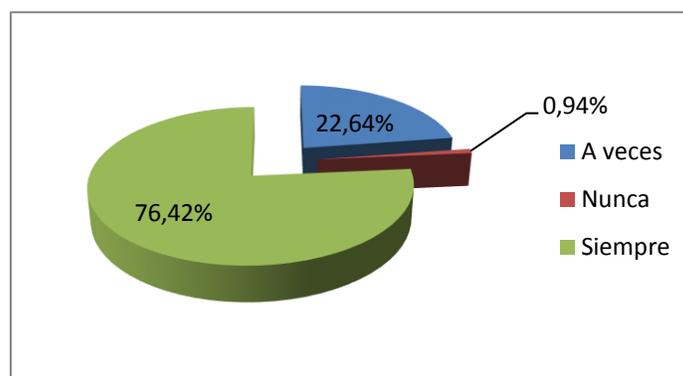
De los 106 encuestados, el 74,53 %, 79 médicos, indican que “siempre” se analizan resultados y toman las medidas estratégicas correspondientes mientras, el 22,64%, 24 médicos , piensan que “a veces” existe tal lineamiento de trabajo y finalmente, el 2,83%, 3 personas, estiman que nunca se realiza un análisis de resultados.

En los Centros de Salud, un análisis de resultados y toma de decisiones estratégicas requiere de la disposición de datos estadísticos que permitan conocer la evolución de determinado tema de interés, siendo un aspecto de direccionamiento estratégico este particular debe ser nativo del nivel directivo del establecimiento, lo cual, es una falencia en el medio administrativo del ente público.

12. Los trabajadores definen acciones para el empleo de sus recursos?

**Tabla 31**  
*Acciones en función de recursos*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	24	22,64%
Nunca	1	0,94%
Siempre	81	76,42%
Total	106	100,00%

**Figura 29***Acciones en función de recursos.*

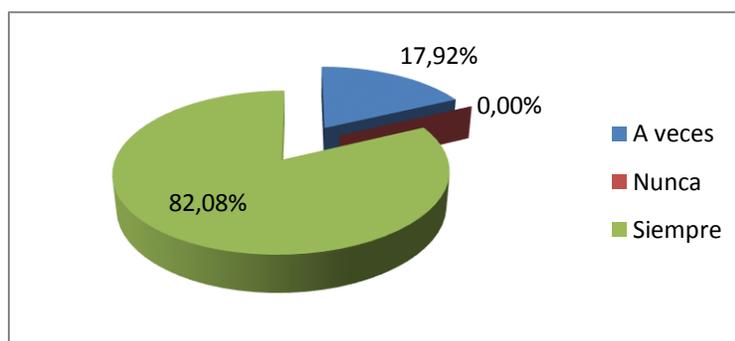
De los 106 encuestados, el 76,42 %, 81 médicos, indican que “siempre” se definen acciones para el empleo de sus recursos mientras, el 22,64%, 24 médicos, piensan que “a veces” existe tal característica en su trabajo y finalmente, el 0,94%, 1 persona, estiman que se trabaja de esa manera.

En los Centros de Salud, el manejo de los recursos existentes es un punto de interés del ámbito interno y externo, sin embargo, no todos los participantes de los diversos procesos de una organización actúan de la misma manera y este particular, es un fiel reflejo de un ente público y que debe ser correctamente gestionado dentro de su clima organizacional.

13. El Centro de Salud reconoce un trabajo bien realizado?

**Tabla 32***Reconocimiento del trabajo*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	19	17,92%
Nunca	0	0,00%
Siempre	87	82,08%
Total	106	100,00%

**Figura 30***Reconocimiento del trabajo.*

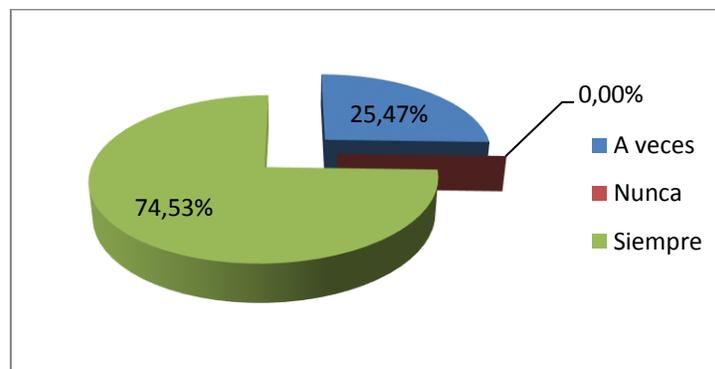
De los 106 encuestados, el 82,08 %, 87 médicos, indican que “siempre” el Centro de Salud reconoce el trabajo bien realizado mientras, el 17,92%, 19 médicos, piensan que “a veces” existe tal reconocimiento dentro de sus labores.

En los Centros de Salud, no se maneja de manera global los potenciales reconocimientos al tipo de trabajo que efectúan los médicos, tomando en cuenta que este aspecto es un punto de motivación para el personal y que una gestión nativa del nivel directivo, se determina como un punto a gestionar dentro del clima organizacional.

14. Los trabajadores del Centro de Salud muestran conocimientos para realizar las tareas asignadas?

**Tabla 33***Competencia del personal*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	27	25,47%
Nunca	0	0,00%
Siempre	79	74,53%
Total	106	100,00%

**Figura 31***Competencia del personal.*

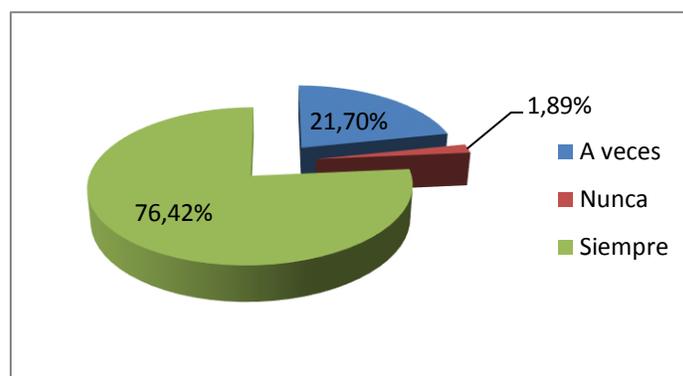
De los 106 encuestados, el 74,53 %, 79 médicos, indican que “siempre” los trabajadores del Centro de Salud muestran conocimientos para realizar las tareas asignadas mientras, el 25,47%, 27 médicos, piensan que “a veces” existe esa muestra de conocimiento en las labores.

En los Centros de Salud, se considera que el personal médico debe disponer de un determinado nivel de competencia para ejercer el desarrollo de sus funciones, sin embargo, existen ocasiones que los trabajadores demuestran desinterés en las tareas asignadas y, por ende, las efectúan sin mayor detalle.

15. Los trabajadores se preocupan por su rendimiento laboral?

**Tabla 34***Rendimiento del personal asociado a su preocupación*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	23	21,70%
Nunca	2	1,89%
Siempre	81	76,42%
Total	106	100,00%

**Figura 32***Rendimiento del personal.*

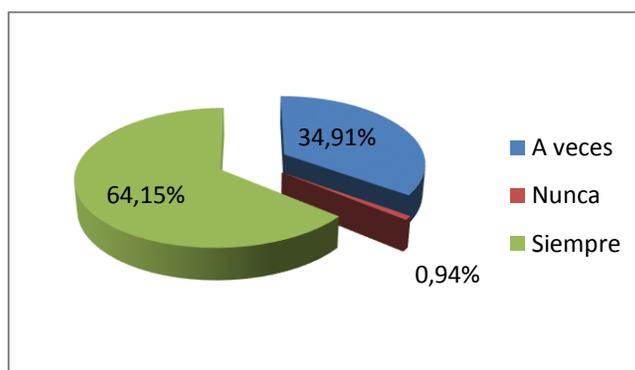
De los 106 encuestados, el 76,42 %, 81 médicos, indican que “siempre” los trabajadores se preocupan por su rendimiento laboral mientras, el 21,70%, 23 médicos, piensan que “a veces” existe este particular en los trabajadores y finalmente, el 1,89%, 2 personas, estiman que “nunca” es visible este aspecto en el Centro de Salud.

En los Centros de Salud, a medida que existe el compromiso personal y con la institución, es factible que se genere una preocupación en el desempeño de las personas, por lo tanto, es real que los médicos no vinculan de manera directa su trabajo con el servicio que se ofrece.

16. Los trabajadores del Centro de Salud asisten a cursos, programas, ¿talleres de capacitación?

**Tabla 35***Asistencia a cursos de formación.*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A veces	37	34,91%
Nunca	1	0,94%
Siempre	68	64,15%
Total	106	100,00%

**Figura 33***Asistencia a cursos.*

De los 106 encuestados, el 64,15 %, 68 médicos, indican que “siempre” los trabajadores del Centro de Salud asisten a cursos, programas, talleres de capacitación, entre otros, mientras el 34,91%, 37 personas estiman que “a veces” existe se cuenta con este aspecto y finalmente, el 0,94%, 1 persona, piensa que “nunca” se desarrolla ese tipo de accionar.

De manera global, los Centros de Salud disponen de planes de capacitación de carácter anual, sin embargo, es necesario considerar que el contenido de los mencionados planes no siempre es acorde a las necesidades de los participantes y, por ende, aparece la indiferencia del personal médico.

**Validación de hipótesis**

Para validar fiabilidad del instrumento, se calculó el Alpha de Cronbach, el cual, dio como resultado un coeficiente de 0,864, por lo tanto, el instrumento tiene consistencia interna.

**Tabla 36***Estadística de fiabilidad*


---

*Estadísticas de fiabilidad*

---

Alfa de Cronbach	No. de elementos
,864	2

Luego, se procedió a determinar si las variables cumplen con el principio de normalidad que exige la prueba de hipótesis de correlación.

**Tabla 37**  
*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov</i>		
		Cultura Organizacional X	Desempeño Laboral Y	
N		106	106	
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	25,75	27,75	
	Desv. Desviación	5,539	5,104	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,130	0,236	
	Positivo	0,130	0,203	
	Negativo	-0,127	-0,236	
Estadístico de prueba		0,130	0,236	
Sig. asin. (bilateral) <sup>c</sup>		<0,001	<,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) <sup>d</sup>	Sig.	<0,001	0,000	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	0,000	0,000
		Límite superior	0,001	0,000

Con los datos obtenidos se pudo evidenciar que las variables no tienen distribución normal, por lo cual, se procedió a realizar el análisis de correlación a través de la prueba de Rho de Spearman.

**Tabla 38**  
*Correlaciones*

<i>Correlaciones</i>				
			Cultura Organizacional X	Desempeño Laboral Y
Rho de Spearman	Cultura Organizacional X	Coeficiente de correlación	1,000	0,723**
		Sig. (bilateral)	.	<0,001
		N	106	106
	Desempeño Laboral Y	Coeficiente de correlación	0,723**	1,000
		Sig. (bilateral)	<0,001	.
		N	106	106

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

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se conoce que el nivel de significancia,  $p$ , es menor de 0,05 se pudo determinar que no existe evidencia significativa para conocer las variables no están relacionadas, por lo tanto, se valida la hipótesis alternativa. De manera complementaria, el índice de correlación que se obtuvo de 0.723, indica que existe una relación positiva y significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral.

## Capítulo 4

### Propuesta

Un aspecto relevante dentro de la propuesta es la identificación de las estrategias que constituyen la respuesta al contenido del análisis FODA de los Centros de Salud de Portoviejo. En este sentido, se considera la existencia de un bloque de estrategias en el ámbito del crecimiento, defensa, supervivencia y adaptación, es decir, existe un enfoque interno y externo sobre las necesidades de la organización y que requieren la participación del personal.

Es indispensable disponer del denominado análisis FODA con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son parte de la gestión actual de los Centros de Salud de Portoviejo.

**Tabla 39**  
*Análisis FODA.*

Fortalezas	Oportunidades
Personal médico competente de los Centros de Salud de Portoviejo.	Mejorar la percepción de la comunidad sobre el servicio médico que brindan los Centros de Salud de Portoviejo
Infraestructura adecuada al servicio médico que se ofrece a la comunidad.	Potencializar el conocimiento médico de los profesionales de los Centros de Salud de Portoviejo
Concientización del personal médico del impacto de su actividad en la comunidad de Portoviejo.	Generar un ambiente de trabajo proactivo para las partes interesadas (personal de los Centros de Salud y comunidad)
Predisposición de trabajo en equipo.	Fomentar el desarrollo de grupos de trabajo afines a los objetivos de la organización

Fluidez en la atención a la comunidad Incrementar el desempeño laboral del cuerpo médico de los Centros de Salud de Portoviejo

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Direccionamiento estratégico sin efectivo método de seguimiento.	Ingreso de personal extranjero ajeno a los intereses institucionales.
Clima organizacional sin apertura al cambio que pretende el cuerpo médico.	Ofertas de trabajo externas al ámbito de salud público de Portoviejo.
Reducida efectividad de los canales de comunicación.	Migración de los médicos al exterior.
Trámite burocrático para la asignación de recursos	Cambio en la normativa de contratación de los médicos de los Centros de Salud.
Falta de mecanismos reales de evaluación del desempeño del personal médico.	Idiosincrasia de la comunidad sobre el servicio del Centro de Salud

## **Estrategias**

Una vez que han sido identificadas las estrategias es factible la determinación de estrategias asociadas a la actividad de los Centros de Salud.

### **Tabla 40**

*Identificación de estrategias.*

<b>Estrategias de Crecimiento, F. O</b>	<b>Estrategias de Defensa, F. A</b>
F1.O2. Gestión de proyectos investigativos de temas de interés.	F1.A3. Generación de líderes en el cuerpo de médicos de los Centros de Salud de Portoviejo

F2.O1. Seguimiento a la percepción de la comunidad sobre el servicio de salud.	F3.A1. Estandarización de las fuentes de los objetivos y metas institucionales
F3.O5. Establecer variables de desempeño de aplicables a los médicos de los Centros de Salud de Portoviejo.	F5.A5. Retroalimentación efectiva con la comunidad de Portoviejo
F3.O5. Gestión de proyectos de mejora sobre el servicio del Centro de Salud.	F2.A4. Priorización de los recursos requeridos en los Centros de Salud
F5.O4. Optimización de los recursos de los Centros de Salud de Portoviejo	F4.A2. Gestión de variables para la formación de grupos de trabajo

---

**Estrategias de Adaptación, D. O**
**Estrategias de Supervivencia, D. A**


---

D1.O3. Establecimiento de variables de medición en las labores del Centro de Salud	D1.A3. Gestión del desarrollo de especialidades de los médicos
D2.O5. Análisis causa efecto del clima organizacional con el desempeño laboral	D2.A1. Elaboración de un lineamiento de Clima Organizacional vs Desempeño Laboral
D3.O1. Gestión de mecanismos de retroalimentación interno y externo al Centros de Salud	D3.A5. Integración de los canales de comunicación con las partes interesadas
D4.O2. Optimizar el uso de recursos que son parte de los Centros de Salud	D4.A4. Reestructuración del mecanismo de contratación del personal médico de los Centros de Salud de Portoviejo.
D5.O4. Alineamiento de los intereses personales con los institucionales	D5.A2. Identificación de indicadores de desempeño del personal médico de los Centros de Salud.

---

**Tabla 41**
*Estrategias de crecimiento, Plan de acción.*


---

<b>Estrategias de Crecimiento, F. O</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
F1.O2. Gestión de proyectos investigativos de temas de interés.	Identificación de tema de investigación. Priorización de los temas de investigación. Financiamiento con	Proceso administrativo	S1	S8

	entes externos a los Centros de Salud.		
F2.O1. Seguimiento a la percepción de la comunidad sobre el servicio de salud.	Elaboración de formatos de percepción. Asignación de responsabilidades. Implementación de proyecto piloto. Análisis de desempeño de los médicos.	S2	S20
F3.O5. Establecer variables de desempeño de aplicables a los médicos de los Centros de Salud de Portoviejo.	Elaboración de estadística de desempeño. Identificación de indicadores. Identificación de hallazgos en las labores.	S4	S16
F3.O5. Gestión de proyectos de mejora sobre el servicio del Centro de Salud.	Análisis causa raíz. Desarrollo de respuesta a los problemas. Análisis de costo beneficio de recursos.	S5	S24
F5.O4. Optimización de los recursos de los Centros de Salud de Portoviejo	Identificación de ventajas y desventajas. Priorización de recursos.	S5	S24

Nota: “S” es la identificación de la semana en cuestión

**Tabla 42**

*Estrategias de adaptación, plan de acción.*

<b>Estrategias de Adaptación, D. O</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
D1.O3. Establecimiento de variables de medición en las labores del Centro de Salud	Identificación de logros del Centro de Salud. Causa efecto de los objetivos conseguidos.	Proceso administrativo	S1	S3

	Análisis de los recursos implementados.		
D2.O5. Análisis causa efecto del clima organizacional con el desempeño laboral	Revisión del clima y desempeño laboral. Impacto de las variables en el Centro de Salud. Identificación de ventajas y desventajas.	S4	S12
D3.O1. Gestión de mecanismos de retroalimentación interno y externo al Centros de Salud	Identificación de intereses de las partes. Ponderación de los intereses. Desarrollar mecanismo de retroalimentación.	S5	S24
D4.O2. Optimizar el uso de recursos que son parte de los Centros de Salud	Análisis de la evolución del uso de recursos. Impacto del uso de recursos. Ventajas y desventajas.	S6	S24
D5.O4. Alineamiento de los intereses personales con los institucionales	Revisión del direccionamiento estratégico. Actualización del direccionamiento. Seguimiento al desarrollo.	S4	S24

Nota: “S” es la identificación de la semana en cuestión

**Tabla 43**

*Estrategias de defensa, plan de acción.*

<b>Estrategias de Defensa, F. A</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
F1.A3. Generación de líderes en el cuerpo de médicos de los Centros de Salud de Portoviejo	Revisión de los perfiles médicos. Identificación del desempeño desarrollado. Ubicación de los mejores aportes		S1	S2
F3.A1. Estandarización de las fuentes de información de los objetivos y metas institucionales	Revisión del mecanismo de información. Identificación de ventajas y desventajas. Establecimiento del alcance de información.	Proceso administrativo	S1	S2

F5.A5. Retroalimentación efectiva con la comunidad de Portoviejo	Revisión de las expectativas de la comunidad. Análisis de las vías de información. Ventajas y desventajas.	S4	S12
F2.A4. Priorización de los recursos requeridos en los Centros de Salud	Revisión del flujo de recursos. Análisis causa efecto en el servicio.	S1	S8
F4.A2. Gestión de variables para la formación de grupos de trabajo	Revisión de la competencia de los médicos. Identificación de aportes en las labores. Análisis de actitudes de los médicos	S3	S6

Nota: “S” es la identificación de la semana en cuestión

**Tabla 44**

*Estrategias de supervivencia, plan de acción.*

<b>Estrategias de Supervivencia, D. A</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
D1.A3. Gestión del desarrollo de especialidades de los médicos	Identificación de necesidades de la comunidad. Revisión de perfil médico en función del desempeño		S4	S20
D2.A1. Elaboración de un lineamiento de Clima Organizacional vs Desempeño Laboral	Identificación de variables de medición. Causa efecto de las variables. Acciones de mejora de clima y desempeño.	Proceso administrativo	S3	S24
D3.A5. Integración de los canales de comunicación con las partes interesadas	Revisión del contenido de información a difundir. Identificación de intereses. Actualización del mecanismo de información.		S4	S24
D4.A4. Reestructuración del mecanismo de contratación del personal médico de los Centros de Salud de Portoviejo.	Análisis del perfil del médico. Establecimiento de las necesidades del centro.		S4	S26

D5.A2. Establecimiento de indicadores de desempeño del personal médico de los Centros de Salud.	Revisión de los indicadores de Talento Humano Actualización de los indicadores.	S2	S10
---	--	----	-----

Nota: “S” es la identificación de la semana en cuestión

La estructura de las tablas que determinan las estrategias dispone de un lineamiento a considerar como parte de planes de acción que viabilizan su adecuada implementación. En este caso, se han planteado plazos estimados para su desarrollo, así como el proceso responsable en normal ejecución y monitoreo. Por otro lado, el Talento Humano es el principal recurso a participar dentro de la propuesta y este particular, se respalda en la competencia del personal sumado a la capacitación en temas puntuales de cultura y desempeño laboral. Finalmente, se considera significativa la optimización de los recursos, lo cual, sustenta la formación de grupos de trabajo internos de los Centros de Salud pues, es conocido que los entes públicos no disponen de la asignación de recursos específicos para implementación de planes ajenos al servicio que brindan a la comunidad.

### ***Indicadores***

Con la finalidad de controlar la evolución de la presente propuesta, es válido disponer de una tabla de indicadores, es práctico el uso del siguiente contenido:

**Tabla 45**  
*Matriz de indicadores.*

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Gestión de estrategias	$\frac{\text{Cantidad de estrategias implementadas}}{\text{Cantidad de estrategias identificadas}}$	80 %	Semestral	Administrativo

---

Gestión de hallazgos	Cantidad de hallazgos gestionados/ Cantidad de hallazgos identificados	80 %	Semestral	Administrativo
Optimización de recursos	Recursos implementados / Recursos planificados	90 %	Semestral	Administrativo
Gestión de mejoras	Mejoras implementadas / Mejoras identificadas	80 %	Semestral	Administrativo

---

### ***Partes interesadas***

En este aspecto, es necesario considerar la actividad que desempeñan los centros de salud de la ciudad de Portoviejo, con lo cual, se determina la existencia de la comunidad como los clientes del servicio que se ofrece, la participación de los médicos, la intervención del propietario, la existencia de proveedores que responden a las necesidades operativas y administrativas, los entes reguladores de su funcionamiento.

Los mencionados sectores disponen de un determinado aspecto de interés y así se tiene:

- Clientes: Son las personas que requieren el servicio de salud que se genera dentro del establecimiento.

- **Trabajadores:** Constituyen el personal de médicos son parte de las labores operativas y administrativas, por lo cual, cumplen funciones acordes a las necesidades de la organización.
- **Entes reguladores:** Es el agente externo que regula la actividad de salud.
- **Proveedores:** Son las organizaciones que impulsan la entrega de insumos que requiere el normal desarrollo del Centro de Salud.
- **Estado propietario:** Constituye el nivel directivo que gestiona la actividad administrativa del sitio.
- **Comunidad:** Es la población que vive en los sectores aledaños a los Centros de Salud y que no necesariamente son parte de sus clientes. Sin embargo, es factible también que presenten determinados intereses sobre la actividad inherente del establecimiento, en este punto, se cita por ejemplo el tipo de contaminación que es capaz de generar el Centro de Salud por el manejo de desechos peligrosos.

### **Propuesta a gestionar primero.**

Una vez revisadas las propuestas identificadas, es apropiado disponer de una base que permita viabilizar el contenido global que se persigue en los Centros de Salud de Portoviejo. Por lo mismo, se determina de interés la implementación de la siguiente fortaleza:

#### **F4.A2. Gestión de variables para la formación de grupos de trabajo**

La estrategia seleccionada se basa en la necesidad de estructurar equipos de trabajo a través de cada uno de los procesos que son parte de las labores operativas y administrativas de los Centros de Salud. Por otro lado, se debe considerar que los entes públicos carecen de recursos

destinados exclusivamente a temas de este ámbito, con lo cual, el financiamiento pasa a ser parte de los propios rubros de operación de la entidad.

En el caso presente, el responsable del desarrollo de la mencionada estrategia es el Director del Centro de Salud mientras el área de Talento Humano es quien operativamente revisa la Competencia y Actitudes del personal médico. Adicionalmente, se requiere la intervención de un Supervisor de cada área para conocer la información vinculada a los aportes que efectúan los médicos dentro de sus labores.

En lo que tiene que ver a los tiempos de implementación, se sugiere considerar al menos un semestre de desarrollo, con lo cual, es factible disponer de un análisis de la propuesta planteada.

## Conclusiones

En cuanto, a la interpretación de las teorías y conceptos relevantes sobre la cultura organizacional y desempeño, se logró conocer los conceptos de diversos autores y la orientación que cada uno de ellos efectuaba sobre estos dos términos. Sin embargo, es válido notar que, a pesar de existir diferentes conceptos, los mismos, apuntan a la determinación de una relación directa entre cultura y desempeño, la diferencia básica que se presenta en la forma de gestionar que asumen cada una de las organizaciones, sean estas públicas y/o privadas. En el caso presente, se debe tener en cuenta que las entidades públicas se caracterizan por trabajar de manera reactiva frente a los problemas suscitados y este punto, es sensible frente a la necesidad de un direccionamiento estratégico acorde a las épocas actuales y que disponga de parámetros de clima laboral y desempeño. Los Centros de Salud de Portoviejo constituyen establecimientos que disponen de las características propias de los entes públicos en cuanto al manejo de su clima organizacional y del consecuente desempeño del personal, por lo tanto, esta particularidad de expresa de diferentes maneras en las partes interesadas que constituyen los médicos y la comunidad aledaña.

Se identifica como un análisis de los resultados obtenidos en estudios realizados sobre la relación cultura organizacional en el desempeño en el ámbito nacional e internacional, es factible concluir que independientemente de la actividad económica de una organización, es significativa la relación entre ambas variables. De todas maneras, existe una diversidad de formas de expresión de la incidencia que tiene sobre el personal y, por ende, sobre la efectividad del trabajo que se realiza. En este sentido, es de suma importancia disponer de métodos de seguimiento sobre el desempeño de un servicio de salud, lo cual, facilita la existencia de datos para su correspondiente análisis y consecuente, toma de decisiones.

En cuanto a establecer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo, fue valido disponer de una herramienta practica y de aplicación a los médicos de la institución, en este caso, el levantamiento de información vinculada a la percepción de los profesionales de la salud permitió conocer el estado actual que es parte de las labores de los médicos en los Centros. En el caso presente, se determinó un enfoque cuantitativo y alcance correlacional a través del cual se determinó que las variables están relacionadas y que tienen una relación positiva y significativa.

Por último, se diseñaron estrategias de intervención con enfoque participativo para lograr que la cultura organizacional influya positivamente en el desempeño de los médicos en primer nivel de atención en los Centros de Salud de Portoviejo, es importante citar que la identificación de estrategias son la respuesta al análisis FODA documentado y que se complementan con un grupo de planes de acción que permiten viabilizar la implementación de las mismas. Un punto importante a tener en cuenta es que las acciones notadas se orientan a la participación de los propios médicos, con lo cual, son actividades integradas en sus funciones y no se requiere de la presencia de actores externos que involucren la necesidad de costos por su trabajo. Sin embargo, por la naturaleza del servicio de salud un aspecto de valía es la planificación correspondiente, con lo cual, no se ocasionaría un descuido en la razón de ser de los Centros de Salud. Es relevante indicar que existe una percepción interna de los médicos sobre el ambiente que rodea su medio de trabajo y de la necesidad de disponer de estrategias de cambio que permitan enfrentar los desafíos actuales de la salud, en este sentido, el aparecimiento del Covid 19, ha vuelto vigente la importancia de contar con un medio proactivo en una organización de servicio de salud pública.

## Recomendaciones

A nivel de recomendaciones, se estima pertinente considerar lo siguiente:

El nivel directivo de los Centros de Salud es recomendable que sean los gestores de impulsar la determinación de un direccionamiento estratégico que sea sujeto de monitoreo periódico, este aspecto, debe disponer de acciones vinculadas al desarrollo de una cultura organizacional y consecuente desempeño.

El contenido del presente documento se sugiere que sea un lineamiento que requiere una revisión por parte de los responsables de los procesos que actualmente son parte de las labores de los Centros de Salud de Portoviejo. En este sentido, una vez revisado el documento es factible que sea la base de un plan piloto que permita conocer la efectividad de su implementación en la institución.

Se sugiere la integración de los médicos que son parte de los Centros de Salud dentro de grupos de trabajo que sustenten la implementación de las estrategias y consecuentes acciones que han sido identificadas en el presente trabajo. Este aspecto debería ser visto como un aporte a la gestión de la salud que se ofrece a la comunidad aledaña.

En el caso del personal médico, es significativa su participación dentro de los planes de capacitación que son parte de los Centros de Salud, sin embargo, es recomendable que se tome en cuenta su aporte real desde la propia identificación de temas de interés a ser difundidos entre los participantes.

## Referencias

- Alvarado, A., & Argüello, N. (2018). Factores Higiénicos y Motivadores en una agencia automotriz del Estado de Sinaloa. *Revista Ximhai*, 14(3), 207-222.  
<https://www.redalyc.org/journal/461/46158064013/html/>
- Amorós, E. (2016). *Comportamiento organizacional*. (1era, ed.). Editorial USAT - Escuela de Economía. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Asamblea Nacional Constituyente. (01 de abril de 2011). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. *Decreto Ejecutivo 710. Registro Oficial Suplemento 418. Última modificación: 26-may.-2021. Estado: Reformado*. [https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP\\_6\\_Reglamento-Ley-Organica-del-Servicio-Publico-2021.pdf](https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Reglamento-Ley-Organica-del-Servicio-Publico-2021.pdf)
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Bautista, R., Fructus, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1417/1788](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788)
- Becerra, C. (2017). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016*. [Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional UCSM. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6055/53.0858.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benitez, I. (2009). La cultura organizacional: comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. *Sotavento M.B.A*, 54-61.  
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1624/1463>
- Benitez, R. (2019). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del hospital General Babahoyo*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13953/1/T-UCSG-POS-MGSS-217.pdf>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>

- Cárdenas, L., & Rivera, F. (2004). La teoría de la complejidad y su influencia en la escuela. *Revista de teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*(9), 131-141.  
<https://www.redalyc.org/pdf/652/65200908.pdf>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Generales*, 33(145), 352-365.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v33n145/0123-5923-eg-33-145-00352.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9na. ed.). Editorial Mc Graw Hill.  
<https://1library.co/document/zk7r004q-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-pdf.html>
- Chica, D. (2017). *El Modelo de Denison y su impacto en la cultura organizacional, caso Compañía Gardosgran S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG]. Repositorio Institucional UTEG.  
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/223/EL-MODELO-DE-DENISON-Y-SU-IMPACTO-EN-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL-CASO-COMPANIA-GARDOSGRAN-S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chumpitaz, C. (2016). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de confecciones Galindo*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Institucional ULASAMERICAS.  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/158/TRABAJO%20FINAL%20PARA%20PRESENTACION%20DE%20LA%20SUNEDU%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Contreras, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 05(1), 59-86. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1204/859>
- De la Torre, M., & Themme. (2016). *Cultura organizacional y su relación en el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú*. [Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/98758027-def1-4066-b958-6653ffc9ec1/content>
- Diana, G. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño del personal del área de Recursos Humanos de un Outsourcing Internacional*. [Tesis de Pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP.  
<https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1653/Tesis%20Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Figuroa, K. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. [Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9na. ed.). Editorial Pearson Education. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, 20(39), 75-102. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf)
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. (1era. ed.). Editorial Brujas.  
<https://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499/391>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). McGraw-Hill.  
[http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de San Martín*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPEU.  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/400/Gleydi\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/400/Gleydi_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lasluisa, L. (2016). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery CIA. LTDA*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24329/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%20c3%91O%20LABORAL%20EN%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20EMPRESA%20CAPOLIVERY.CIA.LTDA.pdf>
- Lifshitz, A., & Pomposo, A. (2017). Las ciencias de la complejidad y la educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 6(24), 267-271.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v6n24/2007-5057-iem-6-24-00267.pdf>

- Lizcano, J. (2016). La Teoría del Caos y los Sistemas Complejos: Proyecciones físicas, biológicas, sociales y económicas. *Seminario-Debate multidisciplinar celebrado por la Revista de la Universidad Autónoma de Madrid*, 1-31.  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/684812/EM\\_7\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/684812/EM_7_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lombardo, M. (2017). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, 27(2), 473-497. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024.pdf>
- López, A. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral: Propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>
- Martínez, C. (2018). Teoría del Caos y Estrategia Empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño*, XIX(1), 201-214.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/0124-8693-tend-19-01-00204.pdf>
- Montero, S. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en Quintero Leather S.A.S.* [Tesis de Maestría, Universidad de la Salle]. Repositorio Institucional LaSalle.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1495&context=maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1495&context=maest_administracion)
- Ministerio de Salud Pública de Ecuador (2014). *Control Sanitario*. Acuerdo Ministerial 5186 Reglamento de Gestión de Desechos. Recuperado el 05 de 02 de 2022, de <https://www.controlsanitario.gob.ec>
- MSP. (2020, 06 27). *Ministerio de Salud Pública*. Retrieved from Coronavirus COVID 19: [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec)
- Nivela, J. (2016). *La motivación y su influencia en la productividad laboral de las haciendas agrícolas bananeras pequeñas de la provincia de Los Ríos, 2016*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10409/Nivela\\_ij.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10409/Nivela_ij.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Nova, J. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6057495.pdf>
- Onofre, L. (2014). *El clima organizacional y la satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral*. [Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio

- Institucional UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3986/1/T-UCE-0007-132.pdf>
- Pagliari, F. (2020). Metodología de la Investigación. Introducción al Conocimiento Científico. *Contaduría Pública*, 2-18.  
[https://www.researchgate.net/publication/340540450\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion](https://www.researchgate.net/publication/340540450_Metodologia_de_la_Investigacion)
- Reina, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES (antes Panorama Administrativo)* (1), 10-30.  
<http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/download/117/115>
- Rivera, B. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Santa María del Valle - 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29390/benacio\\_re.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29390/benacio_re.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodas, D. (2021). *Factores de desempeño laboral y su influencia en el desarrollo organizacional del sector industrial molinero en la provincia de Chimborazo*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32017/1/108%20GTH.pdf>
- Ruiz, E. (2019). *Clima laboral y su relación con el desempeño de servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegh-Essalud*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico Escuela de Postgrado]. Repositorio Institucional UP.  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils\\_Tesis\\_maestria\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASM.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjui*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano\\_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Vargas, L., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149-176. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v33n79/2448-8321-ib-33-79-149.pdf>
- Villagrán, A. (2020). *Educación Corporativa EBC*. Recuperado el 20 de 01 de 2022, de Cultura organizacional: <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/la-cultura-organizacional.php>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Weihrich, H., & Kootz, H. (2017). *Motivación Laboral*. Retrieved 02 01, 2022, from Teorías de la motivación Laboral : <https://sites.google.com/site/motivacionlaboralirene/teorias>

## *Apéndices*

### **Apéndice 1.A Encuesta**

#### **Objetivo**

Determinar la condición del clima organizacional y consecuente desempeño laboral de los médicos que son parte de los Centros de Salud de la ciudad de Portoviejo.

#### **Nota**

Cada de las preguntas dispone una escala de calificación que corresponde a la siguiente valoración:

- Siempre (2)
- A veces (1)
- Nunca (0)

#### **Clima organizacional**

1. Existe libertad y respaldo del Centro de Salud para el desarrollo de las funciones asignadas?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

2. Se dispone de autonomía en el trabajo para actuar con iniciativa y sin presión?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

3. Las decisiones tomadas por los superiores son justas y adecuadas para el Centro de Salud?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

4. En el Centro de Salud se toman decisiones con un enfoque democrático?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

5. Los canales de comunicación que usa el Centro de Salud son suficientes y efectivos para difundir información a los trabajadores?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

6. En el Centro de Salud existe retroalimentación entre las diferentes áreas?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

7. El ámbito del Centro de Salud estimula la comunicación del personal?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

8. En el Centro de Salud existe un ámbito libre de rumores y chismes?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

9. ¿En el Centro de Salud, los medios de comunicación existentes favorecen las relaciones interpersonales?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

10. Existe confianza y tolerancia entre mis compañeros de trabajo para desarrollar las funciones asignadas?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

11. En el Centro de Salud existe un apoyo de compañeros para aprovechar los recursos?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

12. El Centro de Salud fomenta actividades de innovación dentro de las labores?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

13. El Centro de Salud reconoce un trabajo bien realizado?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

14. El Centro de Salud valora los procedimientos laborales que efectúa el personal?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

15. El Centro de Salud sanciona a las personas que incumplen los valores ético-profesionales y sociales en sus instalaciones?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

16. El Centro de Salud difunde normas para la presentación del personal y cumplimiento de labores, los cuales, ¿deben ser cumplidas y así evitar sanciones?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

### **Desempeño laboral**

1. Los trabajadores del Centro de Salud se esmeran para brindar un servicio de calidad al usuario?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

2. Los trabajadores del Centro de Salud son conscientes que deben optimizar el uso de los recursos que disponen?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

3. Los trabajadores de la Centro de Salud conocen que la satisfacción de los usuarios depende de su trabajo?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

4. Los trabajadores del Centro de Salud trabajan en equipo para lograr resultados?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

5. Los trabajadores del Centro de Salud cumplen con sus horarios e impulsan el cuidado de la infraestructura de su área?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

6. Los trabajadores del Centro de Salud conocen y alcanzan los objetivos de sus áreas de trabajo?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

7. Los trabajadores del Centro de Salud laboran tiempo extra para alcanzar los objetivos?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

8. Los trabajadores demuestran resultados acordes a las metas del Centro de Salud?

9. Los trabajadores de la Centro de Salud toman decisiones adecuadas ante situaciones imprevistas?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

10. Los trabajadores asumen responsabilidades en sus labores?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

11. Los trabajadores analizan resultados y toman medidas estratégicas?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

12. Los trabajadores definen acciones para el empleo de sus recursos?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

13. El Centro de Salud reconoce un trabajo bien realizado?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

14. Los trabajadores del Centro de Salud muestran conocimientos para realizar las tareas asignadas?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

15. Los trabajadores se preocupan por su rendimiento laboral?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

16. Los trabajadores del Centro de Salud asisten a cursos, programas, ¿talleres de capacitación?

Siempre (2)                      A veces (1)                      Nunca (0)

**¡GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACION !**

## **GLOSARIO**

### **Clima organizacional**

Constituye el ambiente que se genera por los integrantes de una organización y se relaciona con el ámbito emocional de los trabajadores.

### **Desempeño laboral**

Es el rendimiento del personal en el desarrollo de las funciones asignadas a su puesto de trabajo.

### **Indicador**

Es el medio que permite disponer de valores de interés y que son sujetos de análisis y de la consecuente toma de decisiones.

### **Encuesta**

Es una herramienta que forma parte de una investigación y cuya utilidad se fundamenta en un cuestionario, el cual, es la base para el levantamiento de información.

### **Percepción**

Es la interpretación que realiza el ser humano a través de sus sentidos en función del medio que le rodea.

### **Centro de Salud**

Es el establecimiento destinado a brindar el servicio de salud a la comunidad aledaña.

### **Coefficiente de Cronbach**

Determina la coherencia de un cuestionario que se utiliza para el levantamiento de información de interés. Su resultado va de 0 a 1.

### **Prueba de Rho Starman**

Es una medida de la dependencia no paramétrica de variables de interés que son parte de un estudio.

### **Varianza**

Constituye el valor medio de las desviaciones de una variable aleatoria y que es parte de una investigación.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Pilco Allauca Cristian Enrique, con C.C: # 0604628255 autor del trabajo de titulación: *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos en Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de agosto del 2022.



Firmado electrónicamente por:  
CRISTIAN  
ENRIQUE PILCO  
ALLAUCA

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Pilco Allauca Cristian Enrique  
C.C: 0604628255

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos en Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Pilco Allauca, Cristian Pilco		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Zerda Barreno, Elsie/ Econ. Zambrano Chumo, Laura María		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	05-08-2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	103
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Servicios de Salud		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	CULTURA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL, ENFOQUE DE PROCESOS		
<b>RESUMEN</b>			
<p>El desarrollo del presente trabajo se enfocó en el análisis de la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño de los médicos de primer nivel de atención en los Centros de Salud de Portoviejo. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental y de corte transversal. El estudio fue de enfoque cuantitativo y de alcance correlacional. La población estuvo conformada por 147 médicos y la correspondiente muestra fue de 106 personas, los cuales, fueron elegidos de manera aleatoria. Para el levantamiento de datos se usó una escala la cual se validó a través del Alfa de Cronbach. Los resultados reflejaron a través del Coeficiente de Correlación de Rho Spearman (0,73), que existe relación positiva y significativa entre las variables del estudio. De esta manera se valida la hipótesis planteada al inicio del estudio incidencia positiva y significativa de la cultura organizacional en el desempeño de los Médicos de Primer Nivel de Atención en los Centros de Salud de Portoviejo. Complementariamente, se determina como válida la estrategia destinada a generar un grupo de trabajo proactivo y que en el corto plazo incida sobre la cultura organizacional y consecuente desempeño laboral.</p> <p>ABSTRACTThe development of this work focused on the analysis of the incidence of organizational culture in the performance of doctors of first level of care in the Health Centers of Portoviejo. The research design was non-experimental and cross-sectional. The study was quantitative in focus and correlational in scope. The population was made up of 150 doctors and the corresponding sample was 106 people, who were chosen randomly. For the data collection, a scale was used which was validated through Cronbach's Alpha. The results were reflected through the Rho Spearman Correlation Coefficient, which exists a relationship between the variables of the study; in addition, a positive and significant relationship was determined with a correlation coefficient of 0.73. In a complementary way, the hypothesis that establishes the positive and significant impact of the organizational culture on the performance of the First Level of Care Doctors in the Health Centers of Portoviejo is validated. In addition, the strategy aimed at generating a proactive work group and that in the short term affects the organizational culture and consequent work performance is determined as valid.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593986917822	<b>E-mail:</b> criscep42@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Núñez Lapo, María de los Ángeles		
	<b>Teléfono:</b> 043804600 / 0997196258		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec">maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			