

GESTIÓN POR PROCESOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL DE LA AMISTAD PERÚ COREA SANTA ROSA II-2, 2021.
MANAGEMENT BY PROCESSES AND THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF HOSPITAL DE LA AMISTAD PERU KOREA SANTA ROSA II-2, 2021.

Autores: ¹Walter Huacchillo Calle, ²Gladysz Chávez Quiñones, ³Raul Eduardo Ramírez Farias y ⁴Rosario Haydee Aliaga Camarena.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9452-9551>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4556-6548>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8856-9626>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0725-7576>

¹E-mail de contacto: walterenrique_2012@hotmail.com

²E-mail de contacto: cquinonesg@ucvvirtual.edu.pe

³E-mail de contacto: ramifa720@gmail.com

⁴E-mail de contacto: rhac51@hotmail.com

Artículo recibido: 20 de Agosto del 2021

Artículo revisado: 26 de Agosto del 2021

Artículo aprobado: 05 de Agosto del 2021

¹Licenciado en Administración egresado de la Universidad Alas Peruanas (Perú). Posee una Maestría en Salud Pública con mención en Gerencia en Salud de la Universidad Nacional de Piura (Perú). Posee un PhD en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo (Perú).

²Contadora Pública Colegiada egresada de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Perú). Posee una Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo (Perú). Posee un PhD en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo (Perú).

³Licenciado en Educación Primaria egresado de la Universidad Pedro Ruiz Gallo de Chiclayo (Perú). Tiene 24 años de experiencia laboral. Posee una Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo (Perú). Posee un PhD en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo (Perú).

⁴Licenciada en Tecnología Médica en la especialidad de Terapia Física y Rehabilitación egresada de la Universidad Nacional de San Marcos (Perú). Posee una Maestría en Psicología Educativa de la Universidad Cesar Vallejo (Perú). Posee un PhD en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Cesar Vallejo (Perú).

Resumen

El trabajo de investigación gestión por procesos y la cultura organizacional en el Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2 busca iniciar una nueva implementación metodológica de procesos para este establecimiento. Tuvo como objetivo diagnosticar la Gestión por Procesos y la Cultura Organizacional del Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2. La metodología para el presente trabajo fue mediante la técnica de encuesta en forma de test, con el método cuantitativo, con una muestra de 100 trabajadores. La investigación es de tipo aplicada en su nivel pre experimental usando como instrumento de confiabilidad el alfa de Cronbach obteniendo un 0.922 para la variable gestión por procesos y 0.963 para la variable cultura organizacional ambos puntajes dentro del rango de excelencia. Como resultados se tuvo para gestión por procesos

una inclinación favorable de un 61.54% contra un 17.34% no favorable y de Cultura organizacional de 54.08% favorable contra un 22.02% de desfavorable. Se concluye reconociendo que, aunque hay algunos aspectos débiles de su cultura organizacional esta puede mejorar, por lo que sí se puede proponer un modelo de gestión por procesos que contribuirá a la mejora de la calidad del servicio en este establecimiento.

Palabras claves: Gestión por procesos, cultura organizacional, procesos, metodología.

Abstract

The research work management by processes and organizational culture at the Hospital de la Amistad Peru Korea Santa Rosa II-2 seeks to initiate a new methodological implementation of processes for this establishment. Its objective was to diagnose the Management by Processes and the Organizational Culture of the

Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2. The methodology for the present work was through the survey technique in the form of a test, with the quantitative method, with a sample of 100 workers. The research is applied at its pre-experimental level using Cronbach's alpha as a reliability instrument, obtaining 0.922 for the variable management by processes and 0.963 for the variable organizational culture, both scores within the range of excellence. As results, there was a favorable inclination of 61.54% for management by processes against an unfavorable 17.34% and for Organizational Culture of 54.08% favorable against 22.02% unfavorable. It concludes by recognizing that, although there are some weak aspects of its organizational culture, it can improve, so it is possible to propose a process management model that will contribute to improving the quality of service in this establishment.

Keywords: Management by processes, organizational culture, processes, methodology.

Sumário

A gestão do trabalho de pesquisa por processos e cultura organizacional no Hospital de la Amistad Peru Coréia Santa Rosa II-2 busca iniciar uma nova implementação metodológica de processos para este estabelecimento. Seu objetivo foi diagnosticar a Gestão por Processos e a Cultura Organizacional do Hospital de la Amistad Peru Corea Santa Rosa II-2. A metodologia para o presente trabalho foi por meio da técnica de survey em forma de teste, com o método quantitativo, com uma amostra de 100 trabalhadores. A pesquisa é aplicada em seu nível pré-experimental utilizando o alfa de Cronbach como instrumento de confiabilidade, obtendo-se 0,922 para a variável gestão por processos e 0,963 para a variável cultura organizacional, ambos escores dentro da faixa de excelência. Como resultados, houve uma inclinação favorável de 61,54% para gestão por processos contra 17,34% desfavoráveis e para Cultura Organizacional de 54,08% favorável contra 22,02% desfavorável. Conclui reconhecendo que, embora existam alguns

aspectos frágeis da sua cultura organizacional, esta pode melhorar, sendo possível propor um modelo de gestão de processos que irá contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado neste estabelecimento.

Palavras-chave: Gestão por processos, cultura organizacional, processos, metodologia.

Introducción

Hoy en día se busca destacar la atención que se da en las actividades de una organización con el fin de optimizarlas. Con este trabajo hemos creído conveniente seleccionar la información que guarda relación con nuestro tema de investigación y exponer a continuación lo más relevante a partir del contexto internacional, nacional y local.

La Organización de Estados Americanos en su informe de escuela de gobierno 2015-2020, dice que la conexión entre la ciudadanía y las entidades públicas se ha desarrollado, donde el ciudadano no solo está interesado en que es lo que están haciendo sus gobiernos, sino que también desean participar expresando sus opiniones en el diseño, transformación y puesta en práctica de políticas públicas que impacten en una mejor calidad de vida. (Lambert ,2020).

Las Organización de Naciones Unidas haciendo un examen del avance de los tipos de gestión en el mundo a fin de encontrar resultados, busca aplicar estrategias para gestionarla en diversas organizaciones, integrando una sola filosofía con principios en base a resultados entre ellos un nexo con origen en un alto rango de resultados, es decir con participación, procedimientos, productos, efectos y resultados, de esta manera se busca el desarrollo y crecimiento progresivo. (Sukai, 2017)

A nivel internacional, la norma ISO 9000:2000 muestra que toda tarea o grupo de tareas que se

vale de bienes para convertir componentes de entrada en productos, se le puede llamar un proceso. Toda entidad que trabaje de manera eficiente decide trabajar con procesos para poder interactuar o se puedan interrelacionar. (Medici, 2020)

Veliz & Briones (2017) realizó un examen importante fundamentando el planteamiento de procesos, la cual tuvo como objetivo alternar un método que ayude a reforzar o consolidar la gestión por procesos encaminado a la universidad desde el elemento estratégico. Concluyo que en su contexto tanto externo como interno se deben considerar sus procesos y patrones de calidad educativa. Entonces el enfoque de procesos es una herramienta útil para determinar diversas estrategias.

Por su parte Medina León, (2014) en su trabajo de indagación, explico que, para conducir y manipular una estructura organizada hasta su culminación, se necesita acondicionar un procedimiento y sostener un método de gestión, pensado en la mejora continua. Se concluyó que estos diseños basados en fichas de procesos, mejora los sistemas de gestión. La preparación de estas fichas de procesos es un elemento valioso para la integración y mejora de procesos utilizando los criterios de eficacia y eficiencia.

Marín (2021) comento en su información que el enfoque de gestión por procesos es una alternativa factible y colectivamente muy conveniente que puede romper los modelos de gestión ya tradicionales, dando paso a conceptos modernos de gestión que se recargan de manera activa en la sociedad y dan respuesta inmediata a las demandas del entorno de las organizaciones.

Ampuero (2020) en la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo en su trabajo modelos de

gestión, realizaron una investigación cuidadosa de una perspectiva cualitativa, con diseño de investigación no experimental. Concluyendo que todo proceso gestionado es una herramienta eficaz para que la gestión sea más efectiva para el establecimiento. Aplicar estrategias de procesos de gestión permitió obtener niveles inmejorables de calidad.

En la ciudad de Piura, Pasache (2016) abordo un trabajo de cómo mejorar la calidad del servicio, donde escribe que, al fijar esta metodología, reduce el periodo de la indagación de tiempo de búsqueda de elementos, artefactos e instrumentos de una empresa. Entonces gestionar un Proceso o más aumenta la capacidad de respuesta y mejora la calidad de atención que se brinda en una entidad.

El presente trabajo de investigación se justificó por lo siguiente: Desde el punto de vista económico, se ahorra costos que son innecesarios y se incrementa la productividad del establecimiento, hay mayor captación de ingresos propios que son necesarios para poder equilibrar el reducido presupuesto que dispone la Entidad. Considerando el aspecto social, tiene como fin o resultado la satisfacción del ciudadano paciente al recibir un servicio de atención con calidad y eficiencia. Con una perspectiva hacia el medio ambiente, su aplicación permite utilizar menor cantidad de papel como consecuencia de aprovechar la tecnología electrónica.

La interrogante para el desarrollo de la investigación se estructura de la siguiente manera ¿De qué manera la Gestión por Procesos mejorará la Cultura Organizacional de este establecimiento hospitalario de segundo nivel? Entidad que busca principalmente diseñar un modelo de Gestión por Procesos orientado a la Cultura Organizacional del Hospital Santa Rosa

II-2, 2021. Considerando los objetivos específicos siguientes: Diagnosticar la Gestión por Procesos y la Cultura Organizacional del Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2; Confeccionar un modelo de Gestión por Procesos orientado a la Cultura Organizacional de La Unidad ejecutora 406 Hospital Santa Rosa II-2 y validar el Modelo de Gestión por Procesos orientado a la Cultura Organizacional existente en este centro hospitalario durante el año 2021.

Habiendo planteado la siguiente hipótesis: Si se diseña un modelo de Gestión por Procesos de aplicación futura, entonces se logra desarrollar la Cultura Organizacional en este establecimiento que pertenece al Ministerio de Salud.

Este hospital creado con R.D. N° 184-2010-GOB.REG.PIURA-DRSP-DSS, es un establecimiento referencial del Ministerio de Salud en la región Piura y su organización actualmente es manejada por una administración burocrática caracterizada todavía por el uso del sello y papel.

Desarrollo

Guanin (2015) en su exploración realizada menciona que se puede proponer modelos de gestión por procesos para optimizar los servicios, haciéndolo más efectivo, eficaz y eficiente de tal manera que la necesidad de los pacientes logre ser atendidas hasta alcanzar su máxima satisfacción. Por lo que el enfoque por procesos puede ser planteado como alternativo de solución para dar una buena atención al usuario o cliente que requiera los servicios de una entidad.

Barón (2017) determina los modelos de gestión por procesos en trabajos de restauración, asegurando que a partir de la gestión por

procesos se puede utilizar modelos de gestión para lograr una organización operativa, identificando los procesos claves con el acompañamiento y medida de resultados, para luego dar inicio a una mejora continua. Logrando así obtener un mayor conocimiento de los procesos involucrados. Entonces la Gestión por procesos interrelaciona, actualiza y mejora la comunicación de los que aplican procedimientos en una organización, haciendo la labor más proactiva.

En otro orden de ideas Martín (2017) explico en detalle el efecto de la herramienta BPMS aplicado a la gestión por procesos, afirmando que los procesos pueden automatizarse al interior de las empresas, su diseño implantado logra influir positivamente en los sistemas de gestión utilizados por el usuario a fin de encontrar la satisfacción con el software y su uso percibido en la gestión del conocimiento. Por lo que la gestión por procesos se ha convertido en una práctica moderna para mejorar los sistemas de gestión de una entidad.

En la misma relación Guerrero & Urteaga (2017) hicieron un seguimiento a la aplicación de la Gestión por Procesos diferenciados en procesos operativos, estratégicos y de apoyo logran identificar con claridad el rol que tiene el sector salud para poder satisfacer al usuario y lograr componer un estado eficiente. De esta manera la gestión por procesos llega a hacer una herramienta útil para modernizar las organizaciones que pertenecen al sector público.

En otra perspectiva Rodríguez (2017) menciona que la gestión por procesos se encuentra vinculada a la planificación estratégica siendo útil para una buena gestión, logrando que los procesos se incorporen al manejo de la organización a fin de que esta sea más

operativa. Demostrando así que la Gestión por Procesos al implementar procesos mejora la estructura, los recursos y los procesos con el fin de dar respuesta a la eficacia y eficiencia de la demanda ciudadana.

Moreno (2017) por su parte en su artículo de reingeniería de procesos y su aplicación metodológica para una empresa de cereales mostro que la gestión por procesos se puede validar un modelo de gestión por procesos después aplicar un diseño metodológico para un proceso de comercialización que condujo a una reducción de gasto innecesario. Lo que se evidencia en este estudio que se puede validar modelos de gestión por proceso que contribuyen al ahorro para una empresa y la reducción de costos durante sus procesos de cadena valor.

Alarcón (2018) para su investigación de acercamiento a la gestión de procesos en una administración pública de Cuba, que la Gestión por Procesos es una vía eficaz para desarrollar con gran efecto el ejercicio público administrativo mediante la identificación y definición de los procesos a fin de contribuir a una guía de gestión para la administración pública. Por lo que aplicar procesos contribuye al servidor público no solo al logro de los resultados sino también al desenvolvimiento del quehacer diario al interior de las entidades del estado.

Chávez (2018) por otra parte considero factible los procesos apoyados a las tecnologías de la información, argumentando que estos modelos si se apoyan en las tecnologías de la información junto con los de la comunicación ayuda a la mejora de procesos y lo convierte en un instrumento más eficiente asegurando que toda tarea genere el valor necesario para el usuario. Por lo que la Gestión por Procesos se

puede adaptar a los nuevos cambios y requerimientos tecnológicos para conseguir la satisfacción del usuario.

Por otro lado, Cabrera (2018) público en su artículo que un modelo de mejora de gestión por procesos contribuye al logro de sistemas integrados siempre y cuando se diseñen correctamente a la medida de la organización. Entonces la Gestión por Procesos aporta mucho a los procedimientos que se realizan en las fases o pasos de los diferentes sistemas de políticas de gestión que tiene una organización.

Montero (2018) con su tema rediseño de procesos para compras e inventario concluye que la gestión por procesos es una metodología útil para optimizar recursos humanos y materiales, estandarizar procesos y reducir costos de operación. De tal forma que la Gestión por procesos aplicada a las organizaciones corporativas estandariza los procedimientos mejorando el manejo de los recursos de una empresa a fin de obtener resultados eficaces y de mucho impacto.

Del mismo modo Mera (2019) considero un acercamiento teórico a la gestión por procesos. Concluyo diciendo que es importante para el emprendimiento y que permite controlar todos los aspectos necesarios de la vida de un negocio. Entonces la inclusión de la Gestión por Procesos es un instrumento que sirve para determinar la eficiencia y la efectividad de cómo se desenvuelven las organizaciones, que en muchos casos algunos todavía lo hacen de forma experimental o de manera inadecuada.

Fernández (2019) hizo un estudio comparativo sobre la planificación estratégica con la gestión por procesos aplicado al tema de servicio de calidad de institutos de educación pública en el distrito de Puente Piedra, concluyendo después

de un análisis estadístico que existe una correlación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión por Procesos y que ambas repercuten en la calidad de servicio en las entidades educativas. Demostrando así que la gestión por procesos aliado a otras dimensiones son aprovechadas como buenos instrumentos de gestión para lograr la alta calidad de enseñanza en las organizaciones.

De la misma manera Endara (2020) publicó un trabajo relacionado a la Gestión por procesos donde hizo una proposición con el fin de normalizar la calidad educativa en el nivel superior técnico – tecnológico y determino que el tipo de operación por procesos ayuda al cumplimiento o desempeño investigativo del establecimiento educativo. Por lo que la gestión por procesos constituye un factor preponderante que logra hacer más efectiva las funciones laborales e incrementa el nivel de calidad educativo.

En este contexto, Arévalo (2021) al abordar el tema de Gestión Hospitalaria junto al desarrollo de procesos concluyo que aplicar procesos de mejora en los hospitales eleva la calidad de los servicios de atención para la satisfacción del cliente o usuario, logrando identificar cuáles son los aciertos o los nudos que son críticos para poder entregar una buena propuesta de gestión. Es así que la inclusión de procesos en la gestión hospitalaria ha mejorado los modelos de gestión por sus buenas prácticas procedimentales.

Roca (2016) analizo un trabajo sobre cultura organizacional en un instituto tecnológico agropecuario, la incidencia que tiene la cultura organizacional en los miembros de una organización, en cuyo trabajo de investigación encontró que la cultura organizacional influye en el cambio organizacional, por lo que conocer el modo de pensar y el sentir de los integrantes

de una organización prepara el terreno para el inicio de partida de un plan estratégico para el cambio organizacional.

Por otra parte, Lourenco (2017) hizo una sustentación sobre cultura organizacional con calidad del servicio en una entidad pública de salud, que la cultura organizacional si se relaciona con la calidad que se brinda en los servicios de una sociedad, ya que a través de ella se observa la confianza como una dimensión destacable que es usada por parte de los usuarios internos para sus clientes. Por lo que conocer la cultura organizacional llega a ser un factor relevante a la hora de incluirla como parte del proceso de atención del usuario.

Paredes (2017) considero un trabajo relacionado al planeamiento financiero ante una posición organizacional para empresas del Estado Zulia-Venezuela, hizo un abordaje al tema de Cultura organizacional y concluyo que esta se vincula con los procesos estratégicos debido al direccionamiento funcional basado en la toma de decisiones y que pueden concebirse en planes o proyectos de corto o largo periodo. Así que la Cultura Organizacional es parte de los planes o proyectos que las organizaciones utilizan para el cambio organizacional dentro de una Entidad.

En esa línea Salas-Arbeláez (2017) investigo también el tema de Cultura Organizacional en su trabajo sobre efectos de una cultura organizacional en beneficio de las PYMES de Cali, y considero que los diferentes tipos de Cultura Organizacional están asociados al rendimiento del trabajador porque al escoger un tipo de cultura que sea dinámica, emprendedora y con particularidades de compromiso e innovación lograra elevar el rendimiento de la empresa. Por tanto, una Cultura Organizacional innovadora genera un alto nivel de rendimiento

produciendo más rentabilidad en la organización.

En otro estudio Bastos (2017) considero que la Cultura organizacional influye en el desempeño del líder corporativo que en todo contexto la cultura de una organización es afectada por el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes que están al frente en la conducción de una empresa. Quedando así demostrado que la Cultura organizacional si está asociada no solo al desempeño de los trabajadores sino también al líder empresarial que dirige una organización.

En el mismo marco, García (2017) por su parte hizo un análisis de la cultura organizacional con la gestión pública en los servicios de atención de salud de Colombia mostro la importancia de la Cultura Organizacional para medir el nivel de la calidad y la satisfacción de los servicios públicos de salud, evaluando estructuras, procesos, operación y resultados de la Calidad de atención proponiendo estrategias de innovación. De modo que estudiar e intervenir una Cultura Organizacional de una organización de salud contribuye a la mejora del servicio del usuario y a la actitud de compromiso por parte de sus elementos.

Por un lado, Melati (2017) trabajo un texto sobre cultura organizacional como un motor en los procesos de inteligencia para la gestión pública, reconoció que la cultura organizacional fortalece el ambiente para un entorno exterior, concluyendo que las personas y las tecnologías de información son factores claves para que la cultura organizacional pueda implementar procesos. De este modo una cultura organizacional es un impulsor estratégico inteligente para llevar a cabo procesos cuando sus miembros logran involucrarse como parte de este.

Para Lira (2018) en su estudio publicado acerca de validar una escala para caracterizar las pequeñas empresas, reafirmo que la Cultura organizacional permite reconocer las reacciones relacionadas al liderazgo, la misión, calidad total, tecnologías y flexibilidad de los elementos de una micro y pequeña empresa. Por consiguiente, encontramos que la Cultura Organizacional como instrumento verifica los valores y creencias de una organización.

Siguiendo el mismo sentido Piñero (2018) hizo un aporte en su tema titulado clima y cultura organizacional y su correspondencia con los cambios gerenciales de una organización tradicional a una organización inteligente al decir que la Cultura organizacional es un componente que permite distinguir el desarrollo, la productividad, composición y estructura de una empresa para poder alcanzar las metas que se ha propuesta la organización. Esto nos permite visualizar que la Cultura Organizacional a futuro si se le da la debida importancia lograra los cambios organizacionales que sea toda organización.

Da Silva (2018) al indagar el tema compromiso laboral y su implicancia con la cultura organizacional intervenida por la satisfacción dijo que la Cultura Organizacional juega un rol muy importante en la actitud de compromiso de los trabajadores desarrollando la dimensión afectiva junto con los instrumentos normativos buscando la satisfacción como el fin común. Así que la Cultura Organizacional tiene elementos que se aprovechan para desarrollar una conducta positiva a favor de las organizaciones.

Desde otro ángulo Naranjo (2019) Explico que la cultura organizacional si mantiene una relación con el desempeño que realizan los trabajadores de una entidad, esta incidencia

conlleva a utilizar estrategias a fin de que puedan cumplir un mejor desempeño en sus diversas funciones al interior de la organización. Entonces la Cultura Organizacional es una ayuda para los gestores porque se puede utilizar como una herramienta para lograr un mejor rendimiento laboral por parte de los servidores de una organización.

Adicionalmente, dos Santos (2019) realizó un estudio minucioso sobre cultura organizacional y su factor exitoso para implementar la gestión del conocimiento, concluyendo que este es de mucha influencia en el comportamiento, el aprendizaje y el intercambio del conocimiento de las personas de una organización por lo que necesita ser comprendida por su gran impacto organizacional. Así pues, la cultura organizacional también se asocia a la gestión del conocimiento para el crecimiento organizacional.

Otro punto de vista fue el de Carrillo (2019) al considerar cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas donde explico que la cultura organizacional está asociada a los resultados y al desempeño de una empresa, existiendo una correlación fuerte y directa en el comportamiento grupal de la cual se necesita identificar y trabajar para obtener buenos resultados. Esto conlleva entonces a que toda organización debe revisar su cultura organizacional como ingrediente para lograr resultados rentables.

Para Cuenca Galarza (2020) sobre su trabajo de Cultura organizacional, concluye que el compromiso si está ligado a la cultura organizacional y estas se relacionan y son determinantes para la actitud de compromiso afectivo e identidad institucional, pues al implementar las medidas necesarias para

mejorar el reconocimiento de los trabajadores permitirá dar una buena respuesta de permanencia a la Institución. De esta manera, conocer la Cultura Organizacional de una entidad ayudara a descubrir los valores y las necesidades afectivas que hay en los servidores o empleados que hay al interior de las organizaciones.

Vale (2020) por otra parte cito en su artículo denominado efecto de la cultura organizacional en la manera de gestionar conflictos, que la Cultura organizacional logra un impacto positivo en los estilos para el manejo de conflictos a través de la colaboración, la comunicación y el compromiso logrando una dimensión integrativa que contribuye al aprendizaje organizacional. Por lo que una cultura organizacional manejada de manera flexible puede solucionar diversos problemas y logra que los elementos de una organización se adapten o se acomoden de forma positiva al modelo propuesto.

Según Cesar (2020) al plantear el papel de la gestión de personas en el fortalecimiento del compromiso organizacional pos pandémico concluyo que la cultura organizacional si está asociada a la gestión de personas, así como el compromiso institucional al interior de las organizaciones después de la pandemia del covid-19 y por tanto lograr que su desempeño laboral no disminuya valiéndose de sus creencias y valores encontrados. De este modo la cultura organizacional impacta de manera positiva en la actitud del trabajador ante los desafíos del Covid-19.

A este respecto Villacorta (2021) para su análisis de investigación sobre Cultura organizacional y los gobiernos locales afirmo que las organizaciones manifiestan calidad porque se apoyan en los conocimientos

concentrados en la eficiencia, eficacia y el gran desempeño y los gobiernos locales se benefician siempre sus elementos o miembros estén comprometidos con los programas que estratégicamente se encuentran formulados. Por lo que la Cultura Organizacional positiva y bien cimentada aporta mucho a las entidades gubernamentales.

Metodología

Población, muestra y muestreo

La población de la investigación fue de 1,200 trabajadores entre servidores nombrados y contratados. Según Hernández S. (2014) considero a la población como un grupo completo de sucesos que coincide con definidas delimitaciones. La muestra se conformó de 100 servidores activos entre nombrados y contratados. En tal sentido Hernández (2014) comentó que es un subconjunto de personas predilectas sobre el cual se recoge información y que de antemano se determina con exactitud ya que será la representación de la población.

Dentro de los criterios de selección se consideró una muestra de 100 trabajadores por conveniencia de los investigadores, los cuales fueron representativos de la población activa ya que se desenvuelven dentro de la estructura orgánica de la institución de acuerdo al clasificador de cargos del sector salud del que pertenece, tal como se detalla de la siguiente manera.

Tabla 1 Distribución de la muestra.

Cargo	Frecuencia
Directiva Publico	6
Jefe de Departamento	10
Jefe de Oficina de Administración	10
Profesional de la Salud	15
Profesional Administrativo	15
Técnico Asistencial	22
Técnico Administrativo	22
Total	100

Fuente: Los autores.

Procedimientos

Se realizó aplicando los dos instrumentos, cuestionario y la entrevista guiada por parte de los encuestadores de manera presencial, logrando obtener la información necesaria de las dos variables de estudio. Además, se realizaron las coordinaciones con la oficina de planeamiento estratégico, unidad de gestión de recursos humanos y estadística para gestionar la autorización relacionada a la información de las dos variables que tendrían que ser manipuladas.

Análisis de resultados.

Se han examinado primero de manera general y luego las cuatro dimensiones que pertenecen a la variable independiente y dependiente, identificando primero una sola estructura en la tabla del Anexo donde se ubica a los dos constructos, Gestión por procesos y Cultura organizacional. Para Gestión por procesos se trabajaron con sus 11 indicadores que representaron a sus tres dimensiones: estructuras organizativas, procesos interrelacionados y modelos de gestión. Este constructo tuvo un alpha de Cronbach de 0.97% la cual supera el test de fiabilidad.

Para Cultura organizacional se utilizaron 20 indicadores que también representaron a sus cuatro dimensiones: orientación al equipo, comunicación sistémica, motivación y gestión del planeamiento. Al igual que el anterior constructo su Alpha de Cronbach fue 0.963 excediendo la prueba de fiabilidad requerida para este estudio.

Se ha procesado esta encuesta en base a 31 preguntas para las dos variables, donde se ha agregado información de datos obtenidos del mismo software estadístico, tomando como referencia la modalidad de trabajo, edad y sexo del cual muestra cierto grado de dificultad para analizar el propósito del estudio que son en sí

los trabajadores del Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2.

Los resultados comienzan con una descripción general destacando lo más sobresaliente para cada tabla que viene acompañado de una figura, siguiendo el orden de los indicadores para cada dimensión que se manifiestan en cada ítem y concluye con un resumen de lo encontrado en las dimensiones.

Tabla 2 Objetivos en su dimensión estructuras organizativas.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	3	3%	3%
Disconforme	4	4%	7%
Neutro	17	17%	24%
Conforme	61	61%	85%
Totalmente Conforme	15	15%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 2 se aprecia que un 61% de todos los trabajadores del Hospital consideran necesario identificarse y alinearse a los objetivos propuestos en el plan operativo institucional, mientras que el 3% muestra su total disconformidad o cree que no es necesario.

Tabla 3 Estrategias en su dimensión estructuras organizativas.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	8	8%	8%
Disconforme	18	18%	26%
Neutro	24	24%	50%
Conforme	39	39%	89%
Totalmente Conforme	11	11%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 3 se observa que un 24% de los trabajadores del Hospital dudan que el director y su equipo de gestión se valgan de las habilidades y la buena programación para

alcanzar los logros previstos, solo un del 11% está totalmente conforme con esta propuesta.

Tabla 4 Políticas de gestión en su dimensión estructuras organizativas.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	11	11%	11%
Disconforme	20	20%	31%
Neutro	30	30%	61%
Conforme	33	33%	94%
Totalmente Conforme	6	6%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 4 se observa un equilibrio para la aplicación de los diferentes tipos de políticas de acuerdo a la necesidad del personal, 20% muestra desacuerdo con esta afirmación al estar disconformes, un 30% por ciento lo duda y solo un 33% si de esta de acuerdo señalando estar conforme de esta aplicación.

Tabla 5 Formalización en su dimensión estructuras organizativas.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	1	1%	1%
Disconforme	8	8%	9%
Neutro	9	9%	18%
Conforme	58	58%	76%
Totalmente Conforme	24	24%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 5 se examina que un 58% de los trabajadores del Hospital están de acuerdo que se haga un seguimiento oficial a las directivas y procedimientos vigentes en el hospital y en el sector, mostrándose que es unánime y ligeramente solo un 1% expresa total disconformidad.

Tabla 6 Descentralización en su dimensión estructuras organizativas.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	2	2%	2%
Disconforme	7	7%	9%
Neutro	21	21%	30%
Conforme	57	57%	87%
Totalmente Conforme	13	13%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 6 se observa que un 57% de los trabajadores del Hospital están conformes con la afirmación de que los jefes de las unidades orgánicas administrativas y asistenciales deleguen funciones al personal que se tiene a su cargo, así mismo se examina que solo un 9% cree que esto no se lleva a cabo porque señala su disconformidad.

Tabla 7 Procesos estratégicos en su dimensión; Procesos Interrelacionados.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	2	2%	2%
Disconforme	27	27%	29%
Neutro	36	36%	65%
Conforme	32	32%	97%
Totalmente Conforme	3	3%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 7, un 36% de los trabajadores del Hospital dudan que el personal tenga conocimientos amplios sobre procesos estratégicos y áreas relacionadas a las mismas, otro 29% por lo mismo muestra disconformidad de que esto sea cierto.

Tabla 8 Procesos operativos en su dimensión Procesos Interrelacionados.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	1	1%	1%
Disconforme	5	5%	6%
Neutro	11	11%	17%
Conforme	57	57%	74%
Totalmente Conforme	26	26%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 9 y figura 10, un 57% de los servidores está de acuerdo que al personal se le alcance más conocimientos de lo que son procesos operativos junto con las áreas donde se desempeñan, lo secunda un 26% de totalmente conforme de poner en práctica esta afirmación.

Tabla 9 Procesos de soporte en su dimensión Procesos Interrelacionados.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	2	2%	2%
Disconforme	7	7%	9%
Neutro	11	11%	20%
Conforme	50	50%	70%
Totalmente Conforme	30	30%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 9, con un unánime 50% de conformidad los trabajadores del Hospital afirman que el trabajador de salud debe mostrar un alto grado de entendimiento sobre los procesos de soporte para poder desempeñarse bien. Solo un 9% no concuerda con este parecer.

Tabla 10 Efectividad en su dimensión Modelos de gestión.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	2	2%	2%
Disconforme	25	25%	27%
Neutro	24	24%	51%
Conforme	42	42%	93%
Totalmente Conforme	7	7%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 10, se examina que apenas el 42% los trabajadores del hospital expresan conformidad de que todo servidor tener un conocimiento idóneo y correcto para dar una buena atención a los pacientes. Otro grupo contrario a este es el que lo duda y el que está disconforme, ambos suman un 51% lo cual si resulta preocupante porque se trata de la razón de ser que es el paciente.

Tabla 11 Eficiencia en su dimensión Modelos de gestión.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	1	1%	1%
Disconforme	15	15%	16%
Neutro	30	30%	46%
Conforme	42	42%	88%
Totalmente Conforme	12	12%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 11, un 54% de los trabajadores del hospital si ven la importancia el plan de eficiencia del establecimiento aprobado por la dirección, sin embargo, hay desconocimiento de un buen grupo que es del 46% al mantenerse neutral y disconforme en este importante documento de gestión.

Tabla 12 Eficacia en su dimensión Modelos de gestión.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	2	2%	2%
Disconforme	26	26%	28%
Neutro	26	26%	54%
Conforme	41	41%	95%
Totalmente Conforme	5	5%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 12, un 46% se destaca que el personal que labora en el hospital si cree que se está considerando el desarrollo de los planes alternativos de trabajo como una buena práctica, aunque desde otra óptica un 54% muestra disconformidad a esta afirmación

Tabla 13 Autogestión de grupo en su dimensión Orientación al equipo.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	1	1%	1%
Disconforme	14	14%	15%
Neutro	15	15%	30%
Conforme	55	55%	85%
Totalmente Conforme	15	15%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 13, el 55% está considerando positivamente que si existe apoyo mutuo para lograr las tareas o actividades encomendadas y un 14% que consideramos como mínimo no le da importancia al mostrar su disconformidad

Tabla 14 Actitud participativa en su dimensión Orientación al equipo.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	1	1%	1%
Disconforme	16	16%	17%
Neutro	15	15%	32%
Conforme	54	54%	86%
Totalmente Conforme	14	14%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 14, se encuentra que el 68% de los trabajadores del hospital si cree en la buena disposición para apoyar a sus compañeros de trabajo que lo necesitan cuando se les requiere, muy por debajo están los que están disconformes con un 32%, pues no creen que esto se practique

Tabla 15 Seguridad psicológica en su dimensión Orientación al equipo.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	5	5%	5%
Disconforme	17	17%	22%
Neutro	15	15%	37%
Conforme	46	46%	83%
Totalmente Conforme	17	17%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 15, el 63% de los trabajadores del hospital expresan una conformidad favorable al sentir con esta afirmación que los colaboradores se sienten libres de expresar cualquier desacuerdo a su jefe inmediato demostrando así una cultura positiva, un 37 % no cree que se esté cumpliendo porque muestra su disconformidad.

Tabla 16 Liderazgo en su dimensión Orientación al equipo.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	3	3%	3%
Disconforme	12	12%	15%
Neutro	20	20%	35%
Conforme	56	56%	91%
Totalmente Conforme	9	9%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 16, el 65% de los trabajadores del hospital expresan una conformidad favorable al sentir con esta afirmación que los colaboradores se sienten libres de expresar cualquier desacuerdo a su jefe inmediato demostrando así una cultura positiva, un 35 % no cree que se esté cumpliendo porque muestra su disconformidad.

Tabla 17 Clima de confianza en su dimensión Orientación al equipo.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	2	2%	2%
Disconforme	11	11%	13%
Neutro	17	17%	30%
Conforme	56	56%	86%
Totalmente Conforme	14	14%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 17, el 70% de los trabajadores del establecimiento responde positivamente de manera conforme de que a nivel de las diferentes áreas se valoran y se respetan entre sus compañeros de trabajo a pesar de tener ciertas diferencias. Esto se refleja por solo un 30% solo muestra su disconformidad.

Tabla 18 Identidad en su dimensión comunicación sistémica.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	3	3%	3%
Disconforme	15	15%	18%
Neutro	15	15%	33%
Conforme	51	51%	84%
Totalmente Conforme	16	16%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 18, más del 67% del personal del establecimiento opinan favorablemente al dar su conformidad de todos se identifican verdaderamente con la entidad. Un 33% no lo cree por eso expresa su disconformidad

Tabla 19 Dirección en su dimensión comunicación sistémica.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	4	4%	4%
Disconforme	6	6%	10%
Neutro	26	26%	36%
Conforme	46	46%	82%
Totalmente Conforme	18	18%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 19, el 64% de los trabajadores del establecimiento creen de manera conforme que todos los colaboradores de la organización van en dirección de los objetivos propuestos, solo un pequeño 36% muestra disconformidad por lo que se muestra una cultura positiva en esta afirmación

Tabla 20 Cordialidad en su dimensión comunicación sistémica.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	2	2%	2%
Disconforme	6	6%	8%
Neutro	16	16%	24%
Conforme	60	60%	84%
Totalmente Conforme	16	16%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 20, es destacable que en el hospital los trabajadores como compañeros de trabajo se distinguen por ser cordiales al comunicarse durante los horarios de trabajo el 76% lo confirma con su conformidad, solo apenas un 24% no están de acuerdo al mostrar su disconformidad.

Tabla 21 Fomentar en su dimensión comunicación sistémica.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	4	4%	4%
Disconforme	18	18%	22%
Neutro	16	16%	38%
Conforme	51	51%	89%
Totalmente Conforme	11	11%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 21, se da conformidad con más del 62%, al señalar los trabajadores que los superiores tienen siempre la iniciativa en el fomento de las buenas relaciones y el clima laboral con cada una de las áreas del establecimiento, un 38% no lo está o no cree al mostrar disconformidad con esta afirmación presentada.

Tabla 22 Compartir en su dimensión comunicación sistémica.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	1	1%	1%
Disconforme	11	11%	12%
Neutro	21	21%	33%
Conforme	57	57%	90%
Totalmente Conforme	10	10%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 22, los trabajadores encuestados muestran su conformidad en un 67% al decir que el compartir experiencias y conocimientos es una práctica cotidiana que se da entre los colaboradores de las diferentes áreas administrativas o asistenciales. Solo un 33% no concuerda con este parecer pues muestran su disconformidad.

Tabla 23 Desempeño en su dimensión Motivación.

Categoría	Frecuencia	%	%Acumulado
Totalmente Disconforme	3	3%	3%
Disconforme	15	15%	18%
Neutro	19	19%	37%
Conforme	48	48%	85%
Totalmente Conforme	15	15%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 23, los trabajadores encuestados podríamos decir que un 67% están de acuerdo de que los trabajadores del hospital conocen claramente sus funciones de tal manera que logran rendir satisfactoriamente las tareas que se encomiendan, apenas un 33% no lo creen o muestran su disconformidad

Tabla 24 Crecimiento en su dimensión Motivación.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	10	10%	10%
Disconforme	21	21%	31%
Neutro	15	15%	46%
Conforme	38	38%	84%
Totalmente Conforme	16	16%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 24, se muestra una segmentación en esta encuesta, de que los trabajadores si se dan las oportunidades para seguir creciendo profesionalmente desde el lugar donde uno trabaja, el 38% y 16% la cual hacen un total de 54% lo afirman de manera positiva, pero el 46% lo duda y no está de acuerdo al mostrar disconformidad.

Tabla 25 Honestidad en su dimensión Motivación.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	18	18%	18%
Disconforme	18	18%	36%
Neutro	36	36%	72%
Conforme	24	24%	96%
Totalmente Conforme	4	4%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 25, se logra observar una situación preocupante, es decir, los trabajadores creen que los colaboradores del hospital están sacando ventaja del cargo utilizando los recursos del hospital para beneficio personal, esta conclusión se da por que el 28% da conformidad a este hecho y 72% dudan o se encuentran disconformes al responder a esta afirmación.

Tabla 26 Puntualidad en su dimensión Motivación.

Categoría	Frecuencia	%	% Acumulado
Totalmente Disconforme	10	10%	10%
Disconforme	23	23%	33%
Neutro	25	25%	58%
Conforme	34	34%	92%
Totalmente Conforme	8	8%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 26 hay conformidad con un 42% de que todo el personal desde el director hasta el último empleado de más baja categoría cumple con los horarios establecidos de ingreso y salida, sin embargo 25% lo dudan y 33 % no expresa conformidad, por lo que no cree que esta afirmación sea cierta

Tabla 27 Respeto en su dimensión Motivación.

Categoría	Frecuencia	%	Acumulado
Totalmente Disconforme	8	8%	8%
Disconforme	12	12%	20%
Neutro	28	28%	48%
Conforme	43	43%	91%
Totalmente Conforme	9	9%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 27, los trabajadores del hospital muestran poca disconformidad con un 20%, pero más del 80% si está convencido de que en el hospital se le muestra respeto a los desacuerdos o puntos de vista diferentes que exista con otros colaboradores, siendo esto positivo para la cultura organizacional en la institución.

Tabla 28 Corto, mediano y largo plazo en su dimensión Gestión del Planeamiento.

Categoría	Frecuencia	%	Acumulado
Totalmente Disconforme	3	3%	3%
Disconforme	15	15%	18%
Neutro	43	43%	61%
Conforme	36	36%	97%
Totalmente Conforme	3	3%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 28, se observa un desconocimiento de lo que son proyectos, el 43% los trabajadores del hospital mantienen una actitud neutral y lo expresan porque no sabe si los proyectos del hospital son de corto, mediano y largo plazo. Un 15% solo muestra su disconformidad.

Tabla 29 Plan en su dimensión Gestión del Planeamiento.

Categoría	Frecuencia	%	Acumulado
Totalmente Disconforme	9	9%	3%
Disconforme	16	16%	18%
Neutro	30	30%	61%
Conforme	39	39%	97%
Totalmente Conforme	6	6%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 29, casi hay un conflicto sobre si los planes se elaboran y se actualizan en forma anual. 39% está conforme con esta afirmación, pero la duda de un 30% y la disconformidad de un 16 % de los trabajadores expresa que no concuerda con la afirmación planteada.

Tabla 30 Planificación en su dimensión Gestión del Planeamiento.

Categoría	Frecuencia	%	Acumulado
Totalmente Disconforme	4	4%	4%
Disconforme	16	16%	20%
Neutro	27	27%	47%
Conforme	44	44%	91%
Totalmente Conforme	9	9%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 30, los trabajadores del establecimiento si creen con un 44% de conformidad que desde el lugar donde uno se desempeña como trabajador es capaz de participar la planificación a favor del hospital. No así en un 20% de trabajadores no lo acepta al mostrar disconformidad

Tabla 31 Plan estratégico en su dimensión Gestión del Planeamiento.

Categoría	Frecuencia	%	Acumulado
Totalmente Disconforme	18	18%	18%
Disconforme	21	21%	39%
Neutro	31	31%	70%
Conforme	27	27%	97%
Totalmente Conforme	3	3%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 31, Los trabajadores del hospital muestran incertidumbre con esta afirmación de que se conoce el plan estratégico del hospital al dudar o permanecer neutrales con un 31 %, pero quienes muestran disconformidad suman a un 39 % lo que indica que hay una actitud negativa a esta información.

Tabla 32 Ejecución en su dimensión Gestión del Planeamiento.

Categoría	Frecuencia	%	Acumulado
Totalmente Disconforme	13	13%	13%
Disconforme	11	11%	24%
Neutro	35	35%	59%
Conforme	37	37%	96%
Totalmente Conforme	4	4%	100%
Total	100	100%	

Fuente: Datos proporcionados por el cuestionario.

En la tabla 32, se observa que los trabajadores en un 37% con conformidad reconocen que, si se logran ejecutar los planes diseñados por el equipo de gestión del hospital, pero un 35% lo duda y un 11% no lo cree al mostrar disconformidad a esta afirmación

Discusión

Sobre la base de los resultados encontrados, admitimos la hipótesis general de que, si se diseña un tipo de gestión por procesos de aplicación futura, entonces se logra desarrollar la cultura organizacional en el Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2.

El objetivo diagnóstico de la Gestión por Procesos y la Cultura Organizacional del

Hospital Santa Rosa II-2, se encuentra que un 63% es favorable a la estructuras organizativas, pero la proporción de abstención y no conformidad del resto de trabajadores, muestra que la gestión por procesos encontraría cierta dificultad debido a una cultura resistente, en relación a lo argumentado por Paredes (2017) el cual indica que la cultura organizacional se puede vincular directamente a los procesos estratégicos lo cual tiene que ver con el resultado encontrado en los indicadores.

Roca (2016) resalta que primero se debe cambiar el modo de pensar y sentir de sus miembros, lo cual se relaciona con el resultado obtenido de que un 30% de trabajadores muestra reserva en sus comentarios, esta duda adiciona al 31% de encuestados un pensamiento negativo de que en la institución en realidad se aplican diferentes tipos de políticas a favor del personal, entonces resulta necesario que para este cambio organizacional de implantar procesos primero se debe preparar una buena cultura.

Guerrero & Urteaga (2017) en su indagación investigativa encontraron que la Gestión por Procesos se puede distribuir en procesos operativos, estratégicos y de apoyo, sin embargo, con los resultados obtenidos, el diagnóstico para la dimensión procesos interrelacionados muestra que más del 64% es optimista, pero la otra diferencia no se anima porque piensa que estos procesos son muy complejos, pensamiento que no se ajusta al trabajo teórico, por lo que se necesita crear una buena cultura para poder aplicar la gestión por procesos en sus niveles operativos, estratégicos y de soporte.

Guanín (2015) expreso que los modelos de gestión optimizan los servicios haciéndolos más efectivos, más eficaces y eficientes concordando con los resultados en el

diagnóstico para la dimensión modelos de gestión ,por qué se visualiza una buena actitud para para poder colaborar con los indicadores de gestión que involucran a la efectividad, la eficiencia y la eficacia, a pesar de encontrar un 54% de aceptación, el porcentaje diferencial es alentador porque en su mayoría sobresa la incertidumbre mas no la negación por lo que la Gestión por Procesos ayudara a levantar estos indicadores.

Un examen a la orientación al equipo como parte de la cultura organizacional nos deja una impresión favorable, encontrar que más del 63% de trabajadores muestran buena disposición a trabajar como equipo con un agradable clima laboral factor determinante porque según lo investigado por Piñero (2018) el clima es uno de los componentes que sumado a otros componentes harán efectiva el desarrollo y la productividad deseada asegurando que se cumpla la meta propuesta de la organización.

Al evaluar la dimensión comunicación sistémica nos lleva a estimar que la gestión por procesos encuentra un camino favorable por esta cultura, pues más del 63% respalda la comunicación organizada basada en la iniciativa y la distribución del conocimiento como una experiencia compartida ,por lo que implementar procesos si será viable y resulta relevante encontrar que solo un 15% no compartiría este juicio ,punto de vista muy contrario a dos Santos (2019) que afirmo que el intercambio del conocimiento es la clave de la gestión del conocimiento para crear impacto en la organización.

Por el lado de la motivación como dimensión de la cultura organizacional a penas se llega al 47% donde los trabajadores creen que se pueden desarrollar estos indicadores de honestidad, crecimiento, puntualidad y respeto, pero este resultado es preocupante porque no cubre las

expectativas para tener una cultura lista para recibir la gestión por procesos por la ausencia de la cultura grupal que considero Pedrajas & Rejas (2020) por que estaría orientado a la cooperación y participación.

La última dimensión para su estudio que es la gestión del planeamiento, mostro que es alentador encontrar una cultura dispuesta a trabajar con el planeamiento en sus diversas formas, el 41% encuentra satisfacción sobre indicadores como son el plan y el plan estratégico contrario al 26% que piensa que no se trabaja con ello. Sobre este contexto existe un comparativo congruente entre el estudio de investigación de gestión por procesos realizado por Rodríguez (2017) y el trabajo de investigación de cultura organizacional de Paredes (2017) que ambas variables se vinculan con el planeamiento estratégico.

Confeccionar un modelo de gestión por procesos orientado a la cultura organizacional del Hospital Sta. Rosa II-2, como segundo objetivo si es aceptable, porque en el primer constructo los procesos interrelacionados muestran un terreno preparado para la elaboración no solo de uno sino de varios modelos de gestión por procesos, relacionados a los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Este modelo de gestión sentaría una base para la implementación de una propuesta futura que sería aceptada por el gran porcentaje de aceptación encontrado en esta encuesta.

Confeccionar un modelo de gestión por procesos si tiene asidero, tenemos el caso de Porras (2016) que en su estudio de investigación propuso modelo de gestión por procesos aplicado al sector naval para empresas astilleras. León (2019) propuso una ficha de procesos, Mescua y Ampuero (2020) la metodología BPM adaptado a un Centro de Salud. Barón, (2017) para una obra de

restauración el modelo EFQM. Chávez (2018) un modelo de gestión apoyado en las TICs y Cabrera (2018) propuso también un modelo de mejora de procesos aplicado a una industria cementera.

El constructo gestión por procesos, encontró a los procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de apoyo como la vértebra principal para esta investigación por lo que la confección de este modelo estará sujeto a este constructo bajo las recomendaciones y marco normativo vigente que tiene a cargo la secretaria de gestión pública de la PCM que tiene a cargo la modernización del estado en materia de lo que es gestión por procesos.

Concerniente al tercer objetivo, si se puede validar un modelo de Gestión por Procesos orientado a la Cultura Organizacional, Moreno (2017) confirmo en sus estudio de investigación que una metodología o diseño propuesto puede ser validado y de acuerdo al resultado favorable el personal del Hospital tendrían que participar en la conformación de equipos que alcanzara su propuesta de procesos y por ende la validación de las mismas a fin de impulsar el nuevo rediseño de procesos para el cambio organizacional por lo se cumplirá con el objetivo específico planteado.

Encontramos que los resultados si guardan relación con lo que han sostenido León C, (2019), Mescua y Ampuero (2020) y Pasache, (2018) de sobre Gestión por Procesos que estos mejoran los sistemas de gestión haciéndolos más efectivos. Los autores expresaron que la gestión por procesos da buenos resultados porque se utilizan los criterios de eficacia, eficiencia, estrategias y mejora la calidad de atención que se ofrece en la entidad, siendo acorde a lo que se busca en esta investigación.

De los autores expuestos en este estudio, encontramos que no se concuerda con la cantidad de los procesos expuesto en este análisis de resultados. Maldonado (2018) distingue a cuatro procesos como necesarios, describiéndolos como: operacional, de soporte, de gerencia y de mando. Sin embargo, Contreras (2017) considera como importantes solo a tres procesos, del cual los definió como estratégicos, el misional y el de apoyo. Que a su entender son los procesos que más se utilizan.

Para este estudio del constructo gestión por procesos se está utilizando solo a tres que son la esencia misma de la cadena de valor, por ser relevantes al participar primero en las acciones estratégicas, luego la parte misional u operativa y finalmente los servicios u oficinas de apoyo o soporte. Esto armoniza bien con la propuesta de la PCM a través de la secretaria de Gestión Pública, que busca implementar Gestión por Procesos y lo sustentado por Contreras (2017).

Al respecto los autores pueden escoger o variar la selección de los procesos, pero al existir gran pluralidad, muchos concuerdan que deben existir solo tres grupos que se vinculan con el trabajo de una organización, en ese marco se permitirá observar mejor de manera global todas las actividades que se realicen dentro de ellas.

En este contexto de lo que se ha investigado resulta valido el aporte de Marín Gonzales, F. (2021) quien considero solo a estos tres grupos: los estratégicos; porque están asociados a la estrategia de la organización, los operativos; porque tratan directamente con la ejecución del producto hacia el éxito deseado y los de apoyo o soporte; porque se orientan a brindar el sustento a los procesos que se efectúan al interior de la organización.

Los resultados encontrados para la primera variable de gestión por procesos son aceptables, los procesos interrelacionados expuestos como estratégicos, operativos y de soporte no solo han mostrado ser positivos en estos resultados, si no que han resultado ser idóneos por que han logrado ordenar muchas empresas del sector privado y coincide con la definición teórica de Osejo (2017), de que estos procesos son una cadena estructurada de acciones que se duplican y generan un coste esencial para el beneficiario.

Para Cultura organizacional encontramos que es relevante el trabajo en equipo encontrado en estos resultados estadísticos, sobresaliendo la buena comunicación, característico de una buena cultura empresarial ya que la comunicación genera confianza que es uno de los valores necesarios para el grupo humano de trabajo. Esto concuerda con la base teórica descrita por Sanabria E. (2018), que menciona que la cultura organizacional es una agrupación de valores y costumbres que con prácticas usuales ayuda a enfrentar con éxito los desafíos que se dan en las organizaciones.

En cuanto al resultado de las tablas, encontramos que la tabla 4 tuvo un 39% a favor de las políticas de gestión, sin embargo, encontrar 31% de desaprobación y la no intervención de los demás nos permite apreciar que no hay una solides de una estructura organizacional fuerte por lo que la gestión por procesos en este momento no es coherente por lo que afirmo Cabrera (2018) en su investigación de que la gestión por procesos contribuye al logro de los sistemas integrados donde se aplican las diferentes políticas de gestión.

En la tabla 7 se observa que un 36% de los trabajadores del hospital desconoce lo que son los procesos estratégicos, incluso un 27% no está conforme, demostrando que como

organización no está preparada para la implementación de la Gestión por Procesos y no se cumpliría lo que dijo Alarcón (2018) sobre Gestión por Procesos que son una guía de gestión para la administración pública siempre y cuando muestre el interés para lograr identificar y definir lo que son los procesos.

En la tabla 9 al seguir considerando los procesos interrelacionados, existe un 50% de conformidad a favor de los procesos operativos o de soporte por parte de los trabajadores del establecimiento, esto se debe a que, si se siente involucrados en lo que respecta a Gestión por procesos, siendo el soporte los recursos humanos tal como lo describió Maldonado (2018), dejando así una gran oportunidad para que los gestores hospitalarios tomen la iniciativa para este cambio.

En la tabla 10 al considerar el indicador efectividad para una buena atención, el 42% de los trabajadores si está de acuerdo que el personal tenga los conocimientos idóneos para desenvolverse mejor y hacer una labor más efectiva, sin embargo, Mescua y Ampuero (2020) no mencionaron que la gestión del conocimiento haga efectiva una gestión, si no que la efectividad se logra mediante los procesos gestionados y así lograr buenos estándares de la atención de calidad.

Encontramos que en la tabla 13 que el 55% de los encuestados mira de manera positiva que en el hospital la autogestión o empoderamiento se puede conseguir porque es parte de su cultura organizacional, de tal manera que como grupo humano están orientados al trabajo en equipo y puedan actuar de manera activa, tal como lo definió Abad (2020) que al relacionarse como parte de un todo tratan de alcanzar la misión que es la principal razón de ser pues logran transmitir y compartir uno con otro.

De igual manera para la tabla 16, pensando en la orientación al equipo a través del liderazgo el 56% de los participantes a esta encuesta tuvieron una actitud positiva al contestar que existe la motivación para trabajar en equipo, lo que da por sentado de que si hay una buena Cultura Organizacional en el establecimiento, concordando con lo que expreso Días, (2020) cuando hizo la definición conceptual de que lo que es la cultura organizacional, señalando que es una manifestación propia y que sus miembros interactúan entre si junto al liderazgo.

Por otra parte, en la tabla 19 se aprecia una gran aceptación de un 46% de que se camina en la dirección apropiada hacia los objetivos de la entidad lo que se pone de manifiesto una buena cultura organizacional, esto es aceptado por Cazares (2020) que la organización con sentido de dirección es una de las dimensiones de la cultura organizacional, esta posición coincide con lo que expreso Gutiérrez (2019) de que la gestión por procesos ayuda a la conducción y ejecución de forma integral las funciones inmersas para la dirección colectiva de los departamentos y/o servicios.

La tabla 20 señala un destacable 60% de opinión favorable de que los trabajadores si se comunican cordialmente como grupo, esta percepción ayuda a entender que, si hay una buena base para el establecimiento de la gestión por procesos, por tener una cultura organizacional positiva, tal como indico Pedrajas & Rejas (2020) que una de las características de la cultura grupal es que los miembros de esta organización con sus motivos, y sus procesos se orientan a la cooperación y participación. Este tipo de cultura es flexible y se apoyan mutuamente como grupo.

De la tabla 23 se encontró un resultado muy favorable donde el 62% contestan que, si pueden desempeñarse satisfactoriamente

debido a que conocen sus funciones. Estas respuestas se alinean a los resultados encontrados por Bastos (2017) al decir que la cultura organizacional está asociada al desempeño del líder y de sus trabajadores, factor determinante para que la gestión por procesos no tenga inconvenientes durante su puesta en marcha dentro de la organización.

En la tabla 25 relacionado a la honestidad que se vincula con la motivación, encontramos que un 36% de los trabajadores duda de este valor y más del 24% pone en tela de juicio que exista honestidad, por lo que se pierde la motivación, entonces la presente cultura organizacional no cumple con una de las dimensiones propuestas por Casarez (2020), que es el estímulo, el compromiso y el involucramiento, aspectos muy ajenos a la mayor parte del personal del Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2.

La tabla 27 considera que más del 50% de los trabajadores se muestran respeto cuando se presentan puntos de vista diferentes, esto es muy importante porque el respeto es uno de los valores primordiales que debe haber en toda organización y precisamente la identificación de una buena cultura organizacional para poder facilitar la implantación de la gestión por proceso son los valores, aspectos que Sanabria (2019) conceptualizo a la cultura como un grupo de valores, costumbres y que con prácticas usuales pueden enfrentar con éxito los desafíos que se dan en las organizaciones.

En la tabla 31 encontramos que 39% de los trabajadores manifiestan que no se conocen los planes estratégicos del hospital y otro 31% lo duda, lo que queda demostrado que la actual cultura organizacional no es favorece la implantación de Gestión por Procesos, es decir este resultado no concuerda con lo explicado por Castellanos (2020) que una cultura

organizacional debe contener elementos como son las normas o reglas que marcan la pauta en una empresa y que busca regular procesos, entonces si no conocen los planes la entidad caminara sin rumbo.

Las tablas que se han omitido en la discusión de este capítulo para el primer constructo no han contribuido mucho con la información que a nuestro juicio estos indicadores no resultaron ser apropiados para el acompañamiento de la dimensión y creemos que debe estar dirigido más a los procesos interrelacionados en cambio las tablas que se han omitido de comentar en este capítulo para el segundo constructo obedece a que muchas de ellas están asociadas a tal punto que pareciera que estos indicadores se exponieran de forma reiterativa.

La percepción de la mayor parte de los trabajadores es que existe un grado de exigencia para que el personal se identifique y se alinee a los objetivos del hospital, pero debido a la poca motivación que existe puede resultar inaceptable para algunos la propuesta de una mejora de procesos a través de la gestión por procesos, de esta manera se reafirma lo que se propuso en las teorías de la investigación.

Los intentos de cambio de la gestión organizacional actualmente obedecen más a coyunturas políticas y de orden jerárquico y con funciones de manera vertical, manteniendo una estructura orgánica desfasada, originando etapas de transformación de una gestión a otra afectando el clima laboral por eso es que antes de introducir la gestión por procesos será necesario mejorar un poco más la cultura organizacional, de tal manera que al lograr que esta sea favorable o positiva esta servirá como un insumo para implantar la gestión por procesos.

Otra dificultad que hemos encontrado para este trabajo de investigación es que no fue posible comparar los resultados encontrados con otras fuentes de investigación debido a que pocos investigadores se han ocupado de este tema de gestión por procesos, lo poco que se ha conseguido ha estado siempre asociado al tipo empresarial o corporativo, lo que se deduce que el Estado recién desea implementarlo, hasta el momento se ha nombrado como una estrategia, pero su abordamiento no es claro y no está siendo acompañado de un programa ágil y eficiente.

Un inconveniente presentado para este estudio de investigación es que al momento de usar el instrumento el personal tenía poca disponibilidad de tiempo para resolver las preguntas sumado a ello que el personal asistencial no estaba muy bien familiarizado con los temas administrativos, aspectos que no contribuyeron a que los resultados de la información recibida sean totalmente convincentes de tal manera que le resta fortaleza al trabajo que necesitaba ser analizado por que a través de este instrumento se tenía que conocer el modo de pensar y el sentir de los integrantes de la organización.

Otro aspecto a tratar para esta investigación es que, al tratar de descubrir y analizar la gestión por procesos por otros investigadores, abunda el tecnicismo, el lenguaje cuantitativo y por ser muy complejo en sus nuevas metodologías a resultado difícil en algunos campos su interpretación, como por ejemplo los trabajos de Barón (2017), Martín (2017), Cabrera (2018). Por lo que recomendamos que para este tipo de trabajo relacionado a procesos el investigador debe tener una base y estar bien familiarizado con las nuevas innovaciones sobre todo con las investigaciones internacionales.

Conclusión.

Nuestro análisis teórico demostró que a pesar de existir algunos aspectos débiles de la cultura organizacional del Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2 la Gestión por procesos como nueva herramienta de gestión si influirá de manera positiva en gran proporción sobre la Cultura de sus trabajadores, y el resultado de sus impresiones demuestra en el fondo que si desean que haya un nuevo cambio de trabajo organizacional para beneficio del trabajador y del público.

Que la Gestión Procesos puede ser útil cuando existe la buena disposición de sus miembros cuando estos se alinean a los objetivos que están delineados en los documentos de gestión del Hospital de la Amistad Perú Corea Santa Rosa II-2.

Así mismo, que los procesos si se logran interrelacionar siempre y cuando los trabajadores llegan a tener un amplio conocimiento y entendimiento de cada proceso, lo cual despierta expectativa por ser algo nuevo en el Hospital de la Amistad Perú Corea Rosa Santa II-2.

La Cultura Organizacional con efectos negativos solo produce atraso o interrupciones en las labores administrativas en muchos casos ocasionando demora o cancelación de proyectos que están encaminados, rotación innecesaria del personal sin criterios técnicos y muy disponibles a la gestión de turno, utilización de políticas opuestas a lo que manejo la administración anterior.

La Cultura Organizacional afecta la conducta de los trabajadores y por ende al desempeño laboral de los mismos y más aun no saber de sus actitudes, formas de pensar y creencias al interior de la Entidad.

Si sobresale una cultura organizacional negativa y resistente a los nuevos cambios, se observará que los directores ejecutivos y sus funcionarios “interinos” seguirán los mismos procedimientos de gestiones anteriores.

Referencias Bibliográficas

- Ampuero, M. F. (2020). Modelo de Gestión “Business Process Management” para mejorar los Resultados del Centro de Salud de Morales-San Martín, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 655-683.
- Arévalo, J. F. (2021). Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1527-1545.
- Barón Cano, J. L. (2017). Modelo de gestión por procesos en obras de restauración. Los pilares del trasero de la catedral de Sevilla. Universidad de Sevilla.
- Bastos, P. L. (2017). Como a cultura organizacional influência na atuação dos líderes.
- Carrillo-Punina, A. P. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- César, L. &. (2020). Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como CAMINHO. *Revista Valore*, 5, 192-205.
- Chávez Guillén, R. M. (2017). Modelo de gestión por procesos apoyado con las tecnologías de información y comunicaciones para el Help Desk en una institución pública. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Cuenca Galarza, R. X. (2020). Estudio de la gestión por Compromiso y la cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37),43-56.
- dos Santos, V. C. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *.Informação & Sociedade*, 29(1).

- Endara, F. (2020). La Gestión por Procesos del Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming como propuesta para la estandarización de la calidad educativa a nivel superior técnica-tecnológica en Ecuador. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edwards Deming*, 4(1).
- Fernández Condori, S. F. (2019). Planeamiento estratégico y la gestión por procesos en la calidad del servicio en las instituciones educativas públicas del distrito de Puente Piedra 2018. Universidad Cesar Vallejo, Peru.
- García, L. M. (2017). Cultura organizacional y la gestión pública en el ámbito de los servicios de salud en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 47(2), 136-159., 136-159.
- Guanín Moreno, A. C. (2015). Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Guerrero, L. R. (2017). Aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú. *Rev Acad Perú Salud*, 24(1), 34-48. .
- Hernández, S. R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill. México: McGrawHill.
- Lambert, J. (2020). Organization of American States. School of Governance. 2015-2020. Department for Effective Public Management. III. Series. OEA/Ser.D/XXVII.6.
- Lira, E. R. (2018). Validación de la escala para la caracterización de la cultura organizacional en mipymes. *Psicología desde el Caribe*, 35 (Especial).
- Lourenço, P. J.-C. (2017). Cultura organizacional e qualidade em serviços em instituição de saúde pública portuguesa.
- Marín Gonzales, F. P.-G. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la península de Paraguaná, Venezuela *Revista de Ciencias Sociales (ve)* vol. XXVII num.1 2021.
- Martin Navarro, A. (2017). El impacto de los BPMS en la Gestión por procesos y del conocimiento de las organizaciones. Obtenido de Universidad de Cádiz. (España): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=119578>
- Medici, L. (2020). ISO 9000: Evolución hacia la calidad total. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 14(1), 3-13.
- Medina León, A. N. (2014). La Ficha de Proceso, soporte del enfoque de procesos y del control de gestión. In IX Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública y el V Taller Internacional de Escuelas y Facultades de Capacitación de Directivos. GESEMAP (Vol. 2014).
- Melati, C. &-M. (2017). A cultura organizacional como impulsadora dos procesos de inteligência na gestão pública. *.Race: revista de administração, contabilidade e economia*. Joaçaba, SC. Ed. esp. (2017), 131-156.
- Mera, D. D. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 1(1), 9-16.
- Montero, D. C. (2018). Rediseño de los procesos del área de compras e inventarios de la empresa conos del sur a través de la aplicación del bpm. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 5(10), 103-119.
- Moreno-García, R. &-B. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". *Ingeniería Industrial*, 38(2), 130-142.
- Naranjo, D. (2019). La cultura Organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Unidad Educativa Pueblo, Ecuador-2018. Universidad Cesar Vallejo. Piura.
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1), 105-132.
- Pasache Reto, M. C. (2018). Mejora de la calidad de los servicios de la empresa Entercomp SAC mediante la implantación de la gestión por procesos y metodología 5 S's. Universidad Nacional de Piura.

- Piñero, H. R. (2018). Clima y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes. *Ciencia Sociales y Económicas*, 2(1), 130-149.
- Porras Díaz, L. A. (2017). Implantación de un sistema de gestión por proceso en empresas de gestión por proyectos: aplicación al sector naval. Obtenido de Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/820>
- Ricardo-Cabrera, H. M.-L.-L.-D.-R. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39(1),15-23.
- Roca, M. V. (2016). La cultura organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Universidad de Belgrano.
- Rodríguez, M. O. (2017). El enfoque en procesos desde la planificación operativa en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Salas-Arbeláez, L. S. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de negocios*, 8(18),88-95.
- Silva, L. P.-S. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação.. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20,401-420.
- Sukai, P. J. (2017). La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo Análisis de los progresos y eficacia de las políticas. Ginebra: Naciones Unidas.
- Vale F., M. L. (2020). The Impact of Organizational Culture on Conflict Management Styles, *Journal of Aging & Innovation*, 9 (1): 57- 81.
- Velíz-Briones, V. F.-B.-R.-F. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 201-209.
- Villacorta, J. C.-C. (2021). Cultura organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1546-1561.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright (c) Walter Huacchillo Calle, Gladys Chávez Quiñones, Raúl Eduardo Ramírez Farias y Rosario Haydee Aliaga Camarena.

