

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD



GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD
POMACOCHAS, AMAZONAS - 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GERENCIAS EN SALUD

AUTORAS:

CARMEN CURULO CCANTO

MARÍA ARACELI PAIMA ARMAS

CALLAO - 2017

PERÚ

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD



**GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD
POMACOCCHAS, AMAZONAS – 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GERENCIA EN SALUD**

AUTORAS:

CARMEN CURILLO CCANTO

MARÍA ARACELI PAIMA ARMAS

CALLAO – 2017

PERÚ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pamela', is written diagonally in the bottom right corner of the page.

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DE JURADO EXAMINADOR:

Dra. Angélica Díaz Tinoco	Presidenta
Mg. Miriam Corina Cribillero Roca	Secretaria
Mg. Rosario Miraval Contreras	Miembro
Mg. Rosario Gutiérrez Campos	Miembro

ASESORA: Dra. Nancy Susana Chalco Castillo

N° de Libro: 26

N° de Acta de Sustentación: 03-2017

Fecha de aprobación de Sustentación de Tesis: 12 de abril 2017

Resolución de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao N° 009-2017-CDUPG-FCS de fecha 11 de abril de 2017, de designación del Jurado Examinador de la tesis titulada "Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el Centro de Salud, Pomacochas, Amazonas – 2016".

DEDICATORIA:

A mi querido hijo

CARMEN CURILLO CCANTO

A Enrique, mi buen esposo y compañero, y a mi linda hija Mariana, mi tesoro, les agradezco a ambos, por su comprensión y apoyo constante durante los estudios realizados.

Y, en memoria de mi querida y recordada suegra Consuelo Mariana Espinel Rosas de Mur, quien me enseñó a luchar siempre por mis sueños y me brindó su aliento incondicional; y, en memoria de Regina Navarro Garay, hija de una querida amiga, por su alegría constante y su imitable ejemplo de superación. Que Dios las tenga en su Santa Gloria.

MARIA ARACELI PAIMA ARMAS

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a dios por todo lo recibido; por la oportunidad del día a día y por su inmensa generosidad y misericordia.

A la Mg. María del Rosario Gutiérrez Campos y a la Dra. Ana Siccha Macassi, por su apoyo profesional e incondicional en la elaboración de este estudio de investigación.

A la Dra. Zoraida Jenie Carola Dextre Ubaldo, por las facilidades brindadas para la elaboración del presente estudio de investigación.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1. Identificación del problema	7
1.2. Formulación del problema	11
1.2.1. Problema general	11
1.2.2. Problemas específicos	11
1.3. Objetivos de la investigación	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación	13
1.4.1. Desde el punto de vista teórico	14
1.4.2. Desde el punto de vista práctico	14
1.4.3. Desde el punto de vista social	14
1.4.4. Desde el punto de vista profesional	15
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	16
2.1.1. A nivel internacional	16
2.1.2. A nivel nacional	17
2.2. BASES EPISTÉMICAS	19
2.2.1. Teorías que fundamentan la gerencia	19

2.2.1.1.	Teoría de Vicente Ortún Rubio	19
2.2.1.2.	Teoría científica de Frederick Winslow Taylor	20
2.2.1.3.	Teoría de Mc Gregor	25
2.2.1.4.	Teoría de Idalberto Chiavenato	27
2.2.2.	Teorías que fundamentan la cultura Organizacional	28
2.2.2.1.	Teoría de Robbins y Judge	28
2.2.2.2.	Cultura organizacional y liderazgo de Edgar Shein	31
2.3.	BASES CIENTÍFICAS	35
2.3.1.	La Gerencia del Potencial Humano	35
2.3.2.	Cultura Organizacional	44
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	50
III.	VARIABLES E HIPÓTESIS	67
3.1.	DEFINICIÓN DE VARIABLES	67
3.1.1.	Gerencia del Potencial Humano	67
3.1.2.	Cultura Organizacional	67
3.2.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	68
3.3.	HIPÓTESIS GENERAL E HIPÓTESIS ESPECIFICAS	73
3.3.1.	Hipótesis General	73
3.3.2.	Hipótesis Especificas	73

IV. METODOLOGÍA	74
4.1. Tipo de Investigación	74
4.2. Diseño de la Investigación	74
4.3. Población	75
4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
4.5. Procedimiento de Recolección de Datos	77
4.6. Procesamiento Estadístico y Análisis de Datos	79
V. RESULTADOS	80
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86
6.1. Contrastación de hipótesis contra resultados	86
6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares y/o relacionados con el tema	89
VII. CONCLUSIONES	93
VIII. RECOMENDACIONES	95
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	105
ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	106
ANEXO 2 CONSENTIMIENTO INFORMADO	112
ANEXO 3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE GERENCIA DE POTENCIAL HUMANO	115
ANEXO 4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	118
ANEXO 5 RESULTADOS	123

ÍNDICE DE TABLAS DE CONTENIDO

N°		Pág.
01	Identificación de la Gerencia del Potencial en el C.S. Pomacochas, Amazonas – 2016.	80
02	Identificación de Cultura en el C.S. Pomacochas, Amazonas - 2016.	81
03	Relación de Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el C.S. Pomacochas, Amazonas - 2016	82
04	Relación según Dimensiones de Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el C.S. Pomacochas, Amazonas – 2016.	83
05	Determinación de la Relación y Significancia entre Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en El C.S. Pomacochas, Amazonas – 2016.	85

RESUMEN

El estudio de investigación fue de tipo correlacional, de diseño descriptivo no experimental de corte transversal prospectivo, tuvo como objetivo general determinar la relación de Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el Centro de Salud Pomacochas – Amazonas 2016. La muestra fue constituida por 32 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento utilizado el cuestionario de 39 preguntas para medir Gerencia del Potencial Humano y 53 preguntas para medir Cultura Organizacional. El análisis de datos fue elaborado en el programa estadístico SPSS versión 22. Para analizar la correlación entre las dos variables se empleó la prueba de correlación de Pearson. Como resultado principal se encontró que la Gerencia del Potencial Humano tiene relación con la Cultura Organizacional ($R = 0,492$). Sin embargo, existe una relación estrecha entre las dimensiones Clima Organizacional con Identidad ($R = 0,879$), Capacidad Directiva y de Gerencia con Calidad de Servicio ($R = 0,787$), Liderazgo con Calidad de Servicio ($R = 0,702$), Calidad de Servicio con Percepción ($R = 0,691$), Percepción con Calidad de Servicio ($R = 0,691$), Liderazgo con Capacitación y Desarrollo ($R = 0,677$) y Comunicación Interna con Liderazgo ($R = 0,666$). Se concluyó que existe una relación entre la Gerencia del Potencial Humano y la Cultura Organizacional, pero con una tendencia débil. Las variables son directamente proporcionales, a mejor gerencia mejor cultura. Se recomienda observar otras variables intervinientes como: Incentivos y motivaciones.

PALABRAS CLAVES: Cultura, Organización, Gerencia, Potencial Humano.

ABSTRACT

The research study was a correlational, descriptive, non - experimental, cross - sectional prospective study. Its general objective was to determine the relationship between Human Potential Management and Organizational Culture in the Pomacochas Health Center - Amazonas 2016. The sample consisted of 32 Workers. The technique used was the survey and the instrument used the questionnaire of 39 questions to measure Management of Human Potential and 53 questions to measure Organizational Culture. The data analysis was elaborated in the statistical program SPSS version 22. To analyze the correlation between the two variables the Pearson correlation test was used. As a main result it was found that Human Potential Management is related to Organizational Culture ($R = 0.492$). However, there is a close relationship between the dimensions Organizational Climate with Identity ($R = 0.879$), Management Capacity and Quality of Service ($R = 0.787$), Leadership with Quality of Service ($R = 0.702$), Quality of Service with Perception ($R = 0.661$), Perception with Quality of Service ($R = 0.691$), Leadership with Training and Development ($R = 0.677$) and Internal Communication with Leadership ($R = 0.666$). It was concluded that there is a relationship between Human Potential Management and Organizational Culture, but with a weak tendency. The variables are directly proportional, to better management, better culture. It is recommended to observe other intervening variables such as: Incentives and motivations.

KEY WORDS: Culture, Organization, Management, Human Potential.

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

El elemento clave en cualquier propuesta para implementar una gerencia del potencial humano en las organizaciones es el concepto de desarrollo personal. Por lo tanto, el gerente cualquiera que sea su posición en una institución deberá conseguir, hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

La gerencia del potencial humano implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones psicosociales basadas, en el ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, que permite generar aprendizajes organizacionales. Por esta razón, la gerencia como plantea Mejía (2004) no es sólo el conjunto de técnicas que se desarrollan dentro de una organización con el fin de cumplir con unos objetivos. Sino que es una actitud (una forma de pensar, sentir y actuar) que permite y garantiza el desarrollo de unos recursos humanos, tecnológicos y financieros, con el propósito de generar más recursos.

El potencial humano en las organizaciones consiste en direccionar estratégicamente el desarrollo de toda la organización para aprovechar al máximo la capacidad y los talentos de sus colaboradores, promoviendo espacios y escenarios de capacitación aprendizaje colectivo y desarrollo del personal, a través de un proceso continuo de mejoramiento personal y grupal cuyos efectos a corto, mediano y largo plazo se puedan medir en términos de los efectos de dicha capacitación y aprendizaje en la productividad tanto individual como organizacional.

En las organizaciones de salud, el éxito debe estar cimentado en la forma de ejercer la gerencia de sus recursos especialmente humanos, así como en su entorno entendido como cultura, lo que les da no solo prestigio Institucional sino también un mayor reconocimiento social.

Los establecimientos de salud, deben responder al reto que plantea el mundo actual, caracterizado por un proceso de internacionalización y competitividad respondiendo a las demandas de calidad técnica que permita que sus productos puedan coadyuvar al desarrollo de la sociedad. El comportamiento humano tiene un rol preponderante en estas organizaciones, siendo la calidad de una organización de salud, la que depende de las personas que trabajan en ella. Por tanto, parte de la tarea de todo

gerente en la función organizativa consiste en colocar a la persona indicada en el puesto correcto.

Existe en todas las instituciones de salud, al igual que en el Centro de Salud Pomacochas, un conjunto de valores, a partir de las costumbres, creencias, que se han ido cultivando a través del tiempo; así como la aplicación de estrategias y políticas del sector que muchas veces ha cambiado con los gobiernos de turno, condicionando la calidad de gestión para los recursos humanos que laboran en esta institución.

En el Centro de Salud Pomacochas, se ha observado dentro de la cultura organizacional: la indisciplina de algunos profesionales y personal técnico, que hacen que se genere conflictos, provocando fricciones entre compañeros de trabajo y miembros del equipo de gestión, alterando el clima laboral, además del incumplir las metas de atención programadas (atención en consultorios, admisión de pacientes, entrega de historias clínicas, procedimientos en tópico, etc.).

Es importante abordar el origen de los conflictos, a partir de una adecuada comprensión de la conducta humana, asimismo conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los

factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.(1)

En el contexto gerencial del Centro de Salud Pomacochas se ha podido evidenciar la resistencia al cambio por parte del personal operativo, es decir resistencia a las innovaciones tecnológicas-científicas, de los paradigmas médico - asistenciales, lo cual no permite la conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural, dejando de lado la teoría de Taylor donde considera abordar científicamente el trabajo y la actividad del trabajador, para lograr la mejora en la productividad y eficiencia a través de sus estudios de tiempos y movimientos, introduciendo todo un sistema de organización y racionalización del trabajo. (2)

Todos los trabajadores saben y cuestionan, pero no todos impulsan una verdadera cruzada hacia el cambio, que les permita trabajar en climas participativos y proactivos.

En ese contexto, el Centro de Salud Pomacochas no es ajeno a esta realidad y como toda entidad de salud su principal objetivo es lograr la calidad y la acreditación a través de un potencial humano adecuado que permita conocer en forma sistemática y general a las personas que laboran y específicamente las capacidades de cada trabajador permitiendo aprovechar al máximo las cualidades desconocidas del personal, busca impulsar y desarrollar mejoras en la cultura organizacional, disminuir los factores que afectan

negativamente el normal desarrollo de nuestra organización de salud a fin de mejorar sus procesos y resultados, tales situaciones descritas, comunes en establecimientos de salud públicos deben ser corregidos por la gerencia con la participación permanente de los trabajadores, diseñando la ejecución de programas de capacitación para que el personal mejore sus habilidades y destrezas e incorporen nuevos conocimientos entre otros. Esta reflexión nos lleva a plantearnos las interrogantes que a continuación se detallan.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación de Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el Centro de Salud Pomacochas – Amazonas 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación de Gerencia del Potencial Humano en sus dimensiones: Capacidades directivas y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, calidad de servicio, competitividad e internacionalización y cultura organizacional?

- ¿Cuál es la relación de gerencia del potencial humano y cultura organizacional en sus dimensiones: Perfil de la organización, infraestructura y recursos materiales, comunicación interna, percepción, actitudes y valores, identidad, clima organizacional y satisfacción laboral?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación de Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el Centro de Salud Pomacochas – Amazonas 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación de Gerencia del Potencial Humano en sus dimensiones: Capacidades directivas y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, calidad de servicio, competitividad e internacionalización y cultura organizacional.
- Identificar la relación de Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en sus dimensiones: Perfil de la organización, infraestructura y recursos materiales, comunicación interna, percepción, actitudes y valores, identidad, clima organizacional y satisfacción laboral.

1.4. Justificación

La necesidad de contar con una buena Gerencia del Potencial Humano y tener una Cultura Organizacional fortalecida, a través de un clima organizacional adecuado en los establecimientos de salud es lo que nos ha motivado a realizar el presente trabajo de investigación.

La inquietud surge por los estilos de gerencia, estos no orientan sus directrices al desarrollo de competencias y potencial humano, sino que simplemente pueden ver estos elementos como amenaza, un interés meramente teórico que en la práctica implican gastos más no inversiones. (3)

1.4.1. Desde el punto de vista teórico

Los resultados permitirán ayudar a futuras investigaciones a incrementar conceptos e información sobre la Gerencia del Potencial Humano y su relación con la Cultura Organizacional de las instituciones especialmente de los establecimientos de salud.

1.4.2. Desde el punto de vista práctico

Los resultados de esta investigación darán información valiosa para la aplicación de estrategias en la toma de decisiones oportuna y adecuada de las autoridades en los diferentes niveles de las instituciones de salud, además permitirá establecer intervenciones que fomenten una mejor gerencia y organización, Se espera despertar en otros investigadores el interés de seguir estudiando estas variables.

1.4.3. Desde el punto de vista social

Los resultados favorecerán a los pobladores de Pomacochas – Amazonas, en la medida que, ejerciendo una adecuada Gerencia de Potencial Humano y una buena Cultura Organizacional, se brindará una mejor calidad de atención al usuario, llámese éste interno o externo.

1.4.4. Desde el punto de vista profesional

Los resultados permitirán a los investigadores adquirir mayor conocimiento, habilidades y destrezas en la gerencia de personal multidisciplinario y aplicar estrategias oportunas y adecuadas en el fomento de una buena cultura organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

Se encontraron escasos estudios de investigación en relación a estos temas en salud, sin embargo, presentamos investigaciones bastante interesantes por su relevancia y relación con las variables estudiadas.

2.1.1. A nivel Internacional

TERÁN Wilfredo (2008) realizó una investigación sobre “Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras” evidencia una correlación moderada para ambas fuentes de información, planteándose que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva, requiriéndose, los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos, recomendándose aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal. Los resultados de este estudio muestran claramente la

asociación entre los dos elementos que se problematizan en el presente trabajo. (4)

2.1.2. A Nivel Nacional

TITO HUAMANÍ, Pedro Leonardo y CASTILLO MAZA Juan (2005) en Lima, realizaron una investigación acerca de “El potencial humano y los estímulos organizacionales”, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se concluye que referente a la diferenciación que hace el equipo gestor del Instituto Especializado Materno Perinatal (IEMP), facilitando o negando los estímulos a los grupos de trabajadores en función a su relación contractual, debe corregirse. Al respecto, la doctrina en gestión del potencial humano demuestra fehacientemente que ésta forma de gestionar a los colaboradores es nocivo para la salud de las organizaciones. El ser contratado por Servicios No Personales, no le hace menos al trabajador, más por el contrario a diferencia de los nombrados, que por tener la estabilidad laboral muchas veces dejan de esmerarse. Los contratados por Servicios No Personales, son los que trabajan con mayor esmero y dedicación, para seguir conservando su puesto. Algo más que desarrollan los trabajadores se identifican con los objetivos de la organización, internalizan la Misión para alcanzar la Visión; nada de ello podremos lograr si tenemos políticas diferenciadas que estimulen a ciertos grupos en desmedro de otros. Por ello, estamos convencidos, que independiente a las limitaciones de tipo formal y legal, como gestores de una institución se recomienda propender

en tener por política institucional, motivar por igual a todos los trabajadores, salvo su formación, expectativas y oportunidades personales. (5)

LLAPA RODRÍGUEZ, TREVIZAN, SHINYASHIKI, MENDES COSTA, (2008) desarrollaron la investigación: "Compromiso organizacional y profesional del equipo de salud", fue realizada en un Servicio de Salud de Atención Primaria en Arequipa-Perú. Los resultados de dicha investigación resultaron la categorización por núcleos temáticos en sus bases Afectiva, Instrumental y Normativa, siendo los seis primeros subtemas relacionados al compromiso organizacional y los cuatro últimos relacionados al compromiso profesional.

Dentro de las conclusiones se observó que es comprensible que el compromiso contribuye a que los trabajadores se identifiquen con sus roles profesionales y organizacionales, volviéndolos más motivados y por tanto más involucrados. Se recomienda que organizaciones de salud implementen estrategias y promuevan condiciones que favorezcan el compromiso afectivo entre sus empleados.(6).

DÍAZ, ROJAS y ROMÁN (2012) realizaron un estudio sobre; "Gerencia del potencial humano y cultura organizacional de la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao – 2011" en Lima. Donde según los resultados se concluye que la cultura organizacional de dicha Facultad es de tendencia

fuerte contando con una filosofía organizacional compartida por la mayoría de sus trabajadores, tiene adecuada capacidad directiva y de gestión con soportes instrumentales aprobada por el 90% de sus clientes internos, considerándose una gerencia participativa. Además, posee competencias humanas ya que cuenta con un plan de desarrollo personal que sirve de soporte para el fortalecimiento individual del docente y recursos para una adecuada gerencia de la calidad humana (7).

2.2. Bases Epistémicas

Entre las más representativas teorías relacionadas a la Gerencia del Potencial Humano tenemos:

2.2.1. Teorías que fundamentan la Gerencia

2.2.1.1. Teoría de Vicente Ortún Rubio

Vicente Ortún formuló una taxonomía dentro de su modelo de gerencia, que distingue tres niveles de gestión en salud:

Gestión Clínica: Donde la mayor responsabilidad cabe a los profesionales, donde se coordina y motiva a otras personas del propio servicio o servicios de apoyo.

Gestión de Servicios: Involucra centros, hospitales, aseguradores y otros establecimientos de salud. Estas instituciones asumen objetivos.

Gestión de Sistemas: Es la gestión de la política de salud que involucra la intervención de Estado para corregir las fallas del mercado en salud y mejorar el bienestar social a través del primero, la regulación de estilos de vida, medio ambiente, tecnología, recursos humanos y servicios sanitarios de titularidad pública (8).

2.2.1.2. Teoría científica de Frederick Winslow Taylor

Taylor propone un estudio sistemático sobre las mejores condiciones posibles para el trabajo y el aumento de la productividad en los obreros, combatiendo una serie de problemas que incluyen el mal aprovechamiento de la fuerza de trabajo humana, la lentitud de los obreros por condiciones tales como la pereza y la simulación en el trabajo, así como la necesidad de armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, problemas que señala como derivados del uso de métodos empíricos. La condición científica de su tarea se encuentra sustentada en la idea de que era necesario recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir a partir de ellos reglas, leyes y fórmulas que guiarán en lo sucesivo a los obreros en su tarea diaria. (9)

Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les delegaba la producción y se les daba la "libertad" de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta sin tener conocimientos técnicos. Taylor lo describe de esta manera: "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo". De ahí que sus principios "vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema". Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos. Según Taylor, la gerencia:

- Elaboran una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual establece al viejo modelo empírico.

- Seleccionan científicamente a los trabajadores, les adiestran, enseñan y forman, mientras que en el pasado cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía mejorar.
- Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado
- El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre la gerencia y los obreros. La gerencia toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitada que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores
- Estudiar para promover mejores oportunidades para el empleado. El estudio del trabajo se hace consultando al trabajador, sino en asociación con él. (10)

El deseo de Taylor en aplicar su venerado "scientific management", iba en la noble dirección de conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajador, aun así, después contradice esta afirmación diciendo que ha visto como los trabajadores que empiezan a tener aumentos en su sueldo en más de un 60 % se convierten en "tomadores de trago" y empiezan a disminuir su producción y, así, su calidad de vida; de ahí que el 60 % en el aumento de

suelo sea para él, el tope máximo a pagarle a quien califique como un trabajador tipo buey. (11)

Para Taylor el hombre es por naturaleza perezoso, e intenta escudarse en ello para realizar lentamente su trabajo haciendo creer al empresario que está dando lo mejor de sí. De ahí que se deben medir los tiempos y los movimientos de estos trabajadores para estudiarlos y encontrar la mejor combinación de movimientos musculares para elevar la producción y, también, dar uniformidad a los procesos, lo que no ocurría en el antiguo sistema. Para ello era necesario dividir entre quienes piensan las mejores maneras de hacer el trabajo y quienes tienen las fortalezas físicas para ejecutarlo, a los primeros se les daba la responsabilidad de adiestrar a los segundos hasta obtener de ellos el mayor rendimiento que su cuerpo pudiera dar. También habla de la especialización de tareas, pues de esta manera, el trabajador gana más tiempo y destreza haciendo lo mismo todos los días. (12)

Taylor afirma, sin temor a que le desmientan, que esta holgazanería constituye el más agudo de los males que afectan a los obreros de Inglaterra y de América. El mismo Taylor explicaba las etapas para poner en funcionamiento su nueva organización científica del trabajo:

- Hallar de diez a quince obreros (si es posible en distintas empresas y de distintas regiones) que sean particularmente hábiles en el trabajo a analizar.

- Definir la serie exacta de movimientos elementales que cada uno de estos obreros lleva a cabo para ejecutar el trabajo analizado, así como los útiles y materiales que emplean.
- Determinar con un cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de estos movimientos elementales y elegir el modo más simple de ejecución.
- Eliminar todos los movimientos mal concebidos, los lentos o inútiles.
- Tras haber suprimido así todos los movimientos inútiles, reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que mejor permiten emplear los mejores materiales y útiles (8).

Principio de Excepción

Representa un filtro de información en el que, según sus palabras: «...el administrador debería recibir informes condensados, resumidos e invariablemente comparativos, cubriendo, sin embargo, todos los elementos que son de interés para la administración. Esos resúmenes deberían ser cuidadosamente revisados por un ayudante antes de que lleguen al administrador, y poseer, además, todas las excepciones buenas como de las excepciones malas; se obtiene en pocos minutos, una visión global de los progresos realizados de los reveses y deja al administrador la posibilidad de considerar las líneas de la política, y estudiar el carácter y el ajuste de los hombres importantes bajo su mando».

Lo que sugiere Taylor, es una autonomía relativa a los diferentes departamentos operativos de la empresa y una red de comunicación Algedónica que indique el momento en que la jerarquía debe entrar a funcionar. Este es el Principio de Excepción en el campo de la Administración de Empresas.

De esta forma el Principio de Excepción representa el mecanismo que une e integra los conceptos de autonomía de un subsistema con los de jerarquía entre subsistemas. A través de dicho mecanismo la libertad de los subsistemas se hace efectiva y real. El subsistema poseerá total autonomía hasta los límites de su capacidad para controlar su conducta. Pasado ese límite, la Algedonía lo hace dependiente de su subsistema jerárquicamente superior a éste, dentro de su propia autonomía, resuelva el problema y restituya la autonomía perdida del subsistema subordinado. Así éste continuará gozando de "libertad".

Evidentemente, si el sistema jerárquico inmediatamente superior se ve incapacitado de resolver el problema de ese subsistema, entonces deberá acudir, a su vez, a su nivel superior, perdiendo así también su autonomía, en relación con ese problema en particular

2.2.1.3. La teoría de Mc Gregor

Mc Gregor observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos.

- **Estilo de dirección aplicable a la Teoría X:**

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados.

- **Estilo de dirección aplicable a la Teoría Y:**

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa y democrática que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La Teoría Y es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa si bien es fácil de aplicar trabajos de dirección y profesionales. (13)

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión. McGregor Una gerencia enmarcada el beneficio mutuo y

satisfacción total debe girar en torno al proceso de mejoras continuas hacia la Calidad Total, según lo indica la teoría "Y". (13)

Por consiguiente, se sabe que el éxito de las organizaciones a largo plazo depende de la gestión de sus colaboradores, porque son ellos los que producen la buena o mala calidad de los servicios que ofrece una institución de Salud. En este sentido, la gestión del potencial humano involucra a la Alta Dirección, a los niveles de decisión intermedia y a los niveles operativos que constituyen el entorno específico de una Oficina de Gestión de Recursos Humanos. (5)

2.2.1.4. Teoría de Idalberto Chiavenato

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las

organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso.

Se comprobó que, si la organización quiere alcanzar sus objetivos, de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes. En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas con creatividad y racionalidad.

Para Chiavenato; la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (14)

2.2.2. Teorías que fundamentan la Cultura Organizacional

Entre los principales exponentes de la teoría de las organizaciones se encuentran:

2.2.2.1. Teoría de Robbins y Judge

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a

una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.

Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

- ***Innovación y aceptación del riesgo:*** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- ***Atención al detalle:*** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- ***Orientación a los resultados:*** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- ***Orientación a la gente:*** Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- ***Orientación a los equipos:*** Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

- **Agresividad:** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.
- **Culturas fuertes versus débiles**

Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles. El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación. En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. (15)

2.2.2.2. Cultura Organizacional y liderazgo de Edgar Shein:

Según el autor la cultura organizacional consiste en un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Para poder predecir cómo una organización puede comportarse en una circunstancia dada es necesario conocer sus patrones de asunciones básicas, es decir, su cultura. Cada cultura organizacional es diferente de cualquier otra, pues los patrones de asunciones básicas son disímiles ya que cada organización ha experimentado diferentes sucesos que hacen que lo que haya funcionado para unas, no lo haya sido para otras.

La cultura se comienza a formar desde el momento en que la organización se crea, pero a su vez es un proceso evolutivo que cualitativamente va pasando por procesos continuos de transformación, acorde con las condiciones que existan y las situaciones que circundan a la organización.

La teoría de Edgar Shein se fundamenta en que por naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; y una vez satisfechas, pueden reaparecer, otras cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente, el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. (16)

Por otra parte, la cultura organizacional en sistemas de salud es una mezcla compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, por ejemplo: las normas, los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédicas y sociales. El desarrollo organizacional es un esfuerzo consciente y planificado que realiza el gerente médico para incrementar a largo plazo los procesos de motivación-aprendizaje, innovación creativa y de mayor participación democrática grupal, encaminados a mejorar el clima laboral, aumentar la competitividad y la capacidad resolutiva de los profesionales de salud y de los

directivos, mediante una administración eficaz de la cultura organizacional. (17)

- **Teoría de Mayo**

Se basa principalmente en que la vida organizacional le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas. Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; a los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la gerencia por controlarlos mediante incentivos materiales; los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización. (18)

Es importante también el compromiso que existe para lograr el mejoramiento del desempeño, la satisfacción de los usuarios y trabajadores y por consecuencia, elevar el rendimiento y productividad de la organización, para así poder definir la cultura organizacional como: El conjunto de valores,

creencias y principios fundamentales compartidos entre los miembros de un establecimiento de salud. (19)

- **Teoría de los factores de Herzberg**

Dicha teoría clasifica dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los Gerentes tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo. (20)

Es decir, que para implantar una cultura organizacional nueva se requiere planificar, hacer, verificar, evaluar y capacitar a los profesionales y motivándolos dentro de

un ambiente propicio que facilite el aprendizaje creativo, genere confianza mutua entre los miembros del equipo de salud, mayor libertad académica y de investigación, más tiempo disponible para idear, reflexionar críticamente e innovar, a través de la participación democrática grupal. El buen humor, la paciencia y la aceptación prudente de los riesgos son ingredientes principales para lograr la reforma exitosa del sector salud hacia la mejora continua. (17)

2.3. Bases Científicas

2.3.1 La Gerencia del Potencial Humano

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gerencia del Potencial Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas

organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gerencia del Potencial Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente (21).

Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las

Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

1. Conocimiento de la Organización. - Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.
2. Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos. - Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la

inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.

3. Gestión cultural. - Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. ¿Por qué? Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.
4. Gestión del cambio. - Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la

empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.

5. Credibilidad personal.- Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión.(22)

Gerencia del potencial humano según el Ministerio de Salud – MINSA

La calidad total es un enfoque de gestión de recursos humanos, que imperativamente obliga a ser constante en el proceso de cambio y mejoramiento continuo, debiendo involucrar a todas las personas sin excepción que conforman la organización, incluso a los proveedores y clientes. Incluye la renovación de los procesos de gestión, basada en un principio unificador que es el trabajo en conjunto o participativo, con nuevos roles en el liderazgo, creación de nuevos valores, una cultura de confianza, concibiendo un modo diferente de comprender y dirigir al factor humano que se constituye hoy en el principal activo en una cultura de éxito y desarrollo organizacional.

Se puede concluir que es el Recurso Humano el que, con su talento y esfuerzo, hará posible que la organización alcance niveles de eficiencia y eficacia comparables con las organizaciones más prestigiadas del medio. Esta afirmación es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización, sin excepción.

Para que el capital humano sea aprovechado en toda su capacidad, se hace necesario, una gestión del personal que propicie acciones orientadas a identificarlos, cada día más,

con una cultura organizacional, basada en la filosofía de calidad total.

Existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son:

Influencia: El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

Innovación: Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se

toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

Trabajo en equipo: La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

Satisfacción: La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los

empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

Deseo de cambio: Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitada. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

Responsabilidad: La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

Sentido de visión común: La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos (23).

2.3.2 Cultura Organizacional

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de

tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede

ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?. Se pudiera hablar de

dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables. Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando a sus decisiones y acciones en forma global y

estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ciertamente, las organizaciones peruanas no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, etc.) han visto excelentes resultados. Tal es el caso, de la industria petrolera que compite en los mercados internacionales. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser los mejores. Este trabajo se basa en una Investigación Documental, el análisis de problemas con el propósito de

ampliar el conocimiento, en base a los aportes de las diferentes fuentes bibliográficas y documentales, revisadas para el desarrollo del mismo. Dentro del presente enfoque se consideró importante plantear los aspectos de mayor relevancia del contenido del trabajo el cual consta de tres capítulos; el Primero, está orientado a desarrollar la cultura organizacional, a partir, de la importancia de cada uno de los factores relacionados con la empresa peruanas, el Segundo enfoca la cultura dentro de un proceso de cambio organizacional, y el Tercero, relaciona la cultura organizacional con la gerencia de recursos humanos, como estrategia competitiva (24).

2.4 Definición de Términos Básicos

✓ POTENCIAL HUMANO

Es aquel que refiere al nivel de desarrollo que una persona puede, eventualmente, alcanzar. Nos remite al concepto expuesto por Vygotski acerca de la zona de desarrollo próximo; la cual se define como la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver un problema de manera autónoma; y el nivel de desarrollo potencial, determinado por la capacidad de resolver un problema con la ayuda de un compañero más capacitado. El aporte de esta noción refiere a la distinción de dos niveles de desarrollo: el actual, en donde nos encontramos; y el potencial, aquel al que podemos acceder cuando las condiciones del medio son favorables. La mayoría de los autores, acuerdan que bajo condiciones apropiadas, el ser humano es capaz de desplegar todas sus capacidades, y llevarlas al límite. (25)

✓ GERENCIA

Es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos, logrando consumir los objetivos planteados. (26)

✓ GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO

La gerencia tradicional y/o gerencia de recursos humanos, percibe a la fuerza laboral, como un factor o recurso mediante el cual, la organización logra sus objetivos. La gerencia actual y/o gerencia del potencial humano, la percibe, como el grupo de personas que, materializando los objetivos de la empresa, alcanzan sus propias metas de realización personal.

Funciones Administrativas de la Gerencia del Potencial Humano, organiza y dirige mediante sus acciones administrativas, los procesos de selección, capacitación y evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos, para el desempeño del individuo en el puesto de trabajo (perfil ocupacional). Promueve e incentiva en su seno, el liderazgo, la motivación y las comunicaciones hacia el cambio en valores y actitudes requeridos, para la adaptación y el crecimiento del individuo en el puesto de trabajo. La Gerencia del Potencial Humano, controla mediante indicadores de eficacia y eficiencia, los procesos resultantes del desempeño, crecimiento y adaptación ocupacional, orientados hacia la productividad y la satisfacción laboral. Mediante dichas funciones, la Gerencia del Potencial Humano procura potenciar las capacidades

de sus trabajadores en lo personal, profesional y laboral. ("las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas"). (27)

✓ **PERFIL**

En recursos humanos, al conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas. (28)

✓ **CULTURA**

Es una abstracción, es una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo. Por tanto, nuestro conocimiento de la cultura de un grupo va a provenir de la observación de los miembros de ese grupo que vamos a poder concretar en patrones específicos de comportamiento. Cada individuo tiene su mapa mental, su guía de comportamiento, lo que llamamos su cultura personal. Mucha de esa cultura personal está formada por los patrones de comportamiento que comparte con su grupo social, es decir, parte de esa cultura consiste en el concepto que tiene de los mapas mentales de los otros miembros de la sociedad. Por tanto, la cultura de una sociedad se basa

en la relación mutua que existe entre los mapas mentales individuales. El antropólogo, como no puede conocer directamente el contenido mental de una persona, determina las características de estos mapas mentales a través de la observación del comportamiento. (29)

✓ ORGANIZACIÓN

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales,

humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. (30)

✓ **COMUNICACIÓN**

La comunicación consiste en un acto mediante el cual un individuo establece con otro u otros un contacto que le permite transmitir una determinada información. Al establecer cualquier proceso de comunicación nuestra intención principal es comunicar un determinado contenido a un receptor, pero aparte de esa función primordial, el uso del lenguaje puede ser usado para desempeñar muchas otras funciones. (31)

✓ **COMUNICACIÓN INTERNA**

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación.

La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la

rentabilidad un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como "excelentes", por su reconocida preocupación por la "calidad" en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. (32)

✓ **SERVICIO**

Es la actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, cabe señalar que ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. (33)

✓ **GESTIÓN**

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (34)

✓ **PERCEPCIÓN**

La percepción es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno.

También describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa. En la filosofía, la percepción es la aprehensión psíquica de una realidad objetiva, distinta de la sensación y de la idea, y de carácter mediato o inmediato según la corriente filosófica (idealista o realista). (33)

✓ **ACTITUD**

La actitud, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. (36)

✓ **VALOR**

Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

Subsistencia y firmeza de algún acto.

Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.

Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad.

Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. (37)

✓ **IDENTIDAD**

Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. (37)

✓ **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Por su parte, el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el

comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

El clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captura las representaciones psicológicas significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización. (38)

✓ **SATISFACCIÓN**

La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental. (39).

✓ **LABORAL**

Pertenciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.

Es relativo a aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social. (40)

✓ **CAPACIDAD**

Capacidad se refiere a los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido. (37)

✓ **DIRECTIVO, VA**

Que tiene facultad o virtud de dirigir. Directriz, instrucción que ha de seguirse. (37)

✓ **CAPACITACIÓN**

Acción y efecto de capacitar. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. (37)

✓ **DESARROLLO**

Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.

1. Exponer con orden y amplitud una cuestión o un tema.
2. Realizar o llevar a cabo algo. *Desarrolló una importante labor.*
3. Dicho de una comunidad humana: Progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social o cultural. (41)

✓ **LIDERAZGO**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). (42)

✓ **CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad de servicios comprende requerimientos en todos los aspectos de una conexión, tales como tiempo de respuesta de los servicios, pérdidas, ratio señal-a-ruido,

diafonías, eco, interrupciones, frecuencia de respuesta, niveles de sonido, entre otros. (43)

✓ **COMPETITIVIDAD**

La competitividad [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. (44)

✓ **INTERNACIONALIZACIÓN**

La internacionalización es el proceso mediante el cual se prepara un elemento o producto para permitir su adaptación a diferentes regiones. En el caso de los programas informáticos implica prepararlo para poder ser traducido a varios idiomas, utilizar monedas diferentes o usar distintos formatos de fecha, por citar unos ejemplos. En algunos casos puede implicar pantallas o procesos de negocio diferentes. Así se puede decir que un programa

informático esta internacionalizado cuando permite su adaptación a diferentes regiones. (45)

✓ **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema. (46)

✓ **PERFIL INSTITUCIONAL**

Un perfil institucional permite que una organización reflexione acerca de su pasado, presente, y futuro, y que identifique sus fortalezas y debilidades a través de un proceso de análisis sistemático, a veces facilitado por un

agente externo al grupo. Los resultados de un ejercicio de este tipo permiten que la organización misma tenga bases para tomar acciones tendientes a fortalecerse y/o a buscar recursos externos para mejorarse institucionalmente. (47)

✓ **RECURSOS MATERIALES**

Son todos aquellos bienes que posee la empresa, tanto los que hayan sido enterados como aportes de los propietarios, como los que hayan sido recibidos por adquisiciones a terceros a cualquier título: compra, trueque, dación en pago o donaciones, siempre que sean susceptibles de ser valorizados. (48)

✓ **INFRAESTRUCTURA**

Conjunto de elementos que hacen que una organización o actividad funcionen correctamente. Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. (49)

✓ **VALORES**

Representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es

personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa, transmiten las ideas de un individuo como lo es correcto, bueno o deseable. Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional ya que contribuyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones que influyen en nuestras percepciones. (50)

✓ **ACTITUDES**

Las actitudes son enunciados de evaluación con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Las actitudes como los valores se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros. Nacemos con cierta predisposición genética. En las organizaciones, las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo. (50)

✓ **SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Satisfacción en el trabajo es una actitud general del individuo hacia su trabajo. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo

son inferiores a lo ideal, y otras cosas similares. Esto significa que la evaluación de un empleado de cuan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo.(50)

✓ **HABILIDADES GERENCIALES**

Las habilidades gerenciales o habilidades directivas se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas, «técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo». Dentro de las habilidades gerenciales encontramos: pensamiento estratégico, orientación a resultados, visión sistémica, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento del entorno, habilidad de negociación, planeación, priorización, gestión del tiempo, sinergia, autogestión personal y desarrollo de los colaboradores y empoderamiento de los mismos. (51)

III. VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Definición de variables

3.1.1 Gerencia del Potencial Humano

Organiza y dirige mediante sus acciones administrativas, los procesos de selección, capacitación y evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos, para el desempeño de los Trabajadores promueve e incentiva en su seno, el liderazgo, la motivación y las comunicaciones hacia el cambio en valores y actitudes requeridos, para la adaptación y en el puesto de trabajo del Centro de Salud Pomacochas. (27)

3.1.2 Cultura Organizacional

Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, que comparten los trabajadores del Centro de Salud Pomacochas, en lo personal, profesional y laboral. (46)

3.2 Operacionalización de variables

3.2 Operacionalización de variables

Tabla Nº 1

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO</p> <p>Definición Conceptual</p> <p>Gerencia de Potencial Humano: Organiza y dirige mediante sus acciones administrativas, los procesos de selección, capacitación y evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos, para el desempeño de los Trabajadores promueve e incentiva en su seno, el liderazgo, la motivación y las comunicaciones hacia el cambio en valores y actitudes requeridos, para la adaptación y en el puesto de trabajo del Centro de Salud Pomacochas.</p> <p>Definición contextual</p>	<p>CAPACIDADES DIRECTIVAS Y DE GERENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de problemas - Capacidad de gestión - Agentes de cambio - Plan de mejora continua - Aceptación a sugerencias innovadoras - Mejora continua de equipos e infraestructura - Tecnología adecuada para competir - Programa comité de calidad - Presupuesto para desarrollo de actividades - Direcciones y servicios cumplen sus funciones 	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

VARIABLE	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de capacitación - Manuales de organización - Evaluación de desempeño - Conocimientos y habilidades - Conocimiento de organigrama del C.S.P. 	INDICADORES DE RECOLECCIÓN DE DATOS
	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de funciones - Elección por liderazgo - Asignación de funciones oportunas - Monitoreo y supervisa funciones - Rutina - Miedo a la autoridad, crítica y sanciones - Competencia para ejercer cargos - Eficiente formación profesional - Conflictos internos. 	
	CALIDAD DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de la calidad - Gestión de la calidad - Implementación de infraestructura, equipos y materiales - Plan de mejora de la Calidad - Objetivos y metas - Funciones de personal nuevo - Competitividad con otras instituciones de salud - Procesos culturales de cambio. 	
	COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia para satisfacer necesidades personales, logros y excelencia - Imagen y posicionamiento del C.S.P. - Convenios nacionales e internacionales - Aplicación de gerencia de recursos - Calidad de gestión y reingeniería. 	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Definición Conceptual</p> <p>Cultura Organizacional: Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, que comparten los trabajadores del Centro de Salud Pomacochas, en lo personal, profesional y laboral.</p>	<p>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revistas internas - Publicidad variada interna y externa - Fechas memorables - Personajes representativos - Criterios para otorgar reconocimientos y premios - Uniforme - Distintivo - Rituales. 	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
	<p>INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS MATERIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Físicos - Materiales - Equipos - Trabajadores-Jefes de unidades, servicios y áreas. 	
	<p>COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Reuniones con autoridades internas y trabajadores periódicamente - Reuniones anticipadas - Tipo de comunicación: Formal, informal, verbal y escrita. 	
	<p>PERCEPCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Recursos Financieros - Infraestructura 	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
		<ul style="list-style-type: none"> - Materiales y equipos - Decisiones tomadas - Ascensos - Insatisfacción, frustraciones - Incentivos y reconocimientos - Motivación para el personal - Relaciones interpersonales - Motivación para el trabajo - Identificación de los problemas - Solución de problemas urgentes. 	
	ACTITUDES Y VALORES	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los valores institucionales del Centro de Salud - Valores institucionales aceptados - Valores institucionales respetados - Valores en la formación profesional - Valores organizacionales - Valores morales y ética. 	
	IDENTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación con el Centro de Salud - Lema o slogan - Conocimiento de la visión misión del Centro de Salud - Conocimiento de la historia o creación del Centro de Salud y sus logros importantes. 	
	CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Trato entre el personal - Atmósfera de trabajo - Actitud personal - Concursos de personal - Comportamiento laboral 	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
	SATISFACCIÓN LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Agrado por el trabajo - Tiempo de satisfacción - Cambio de empleo 	

3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas

3.3.1 Hipótesis general

Existe relación entre la gerencia del potencial humano y cultura organizacional en el Centro de Salud Pomacochas – Amazonas 2016.

3.3.2 Hipótesis específicas:

- Existe relación entre la gerencia del potencial humano en sus dimensiones: capacidades directivas y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, calidad de servicio y competitividad e internacionalización y cultura organizacional.
- Existe relación entre la gerencia del potencial humano y cultura organizacional en sus dimensiones: perfil de la organización, infraestructura y recursos materiales, comunicación interna, percepción, actitudes y valores, identidad, clima organizacional y satisfacción laboral.

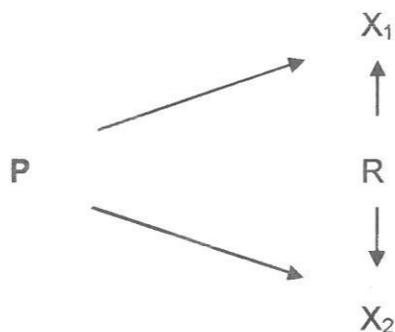
IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El estudio fue de tipo correlacional, de diseño descriptivo no experimental, de corte trasversal y prospectivo.

Correlacional: Pretenden responder a preguntas de investigación, en el estudio se relacionó las variables: Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el C.S. "Pomacochas, Amazonas-2016", que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en particular. Este estudio consiste en evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas y después cuantifican y analizan la vinculación.

4.2 Diseño de la investigación



P = Población

X1 = Gerencia del Potencial Humano

X2 = Cultura Organizacional

R = Relación.

4.3 Población

La población de estudio fue constituida por 32 trabajadores del Centro de Salud Pomacochas, de un total de 33 trabajadores.

Tamaño de la Muestra:

Para la selección del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula del tamaño muestral para cantidades menores a las 100,000 personas.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N=	33.00
P=	0.50
e =	0.037
α =	0.95
n=	X
q=	0.50
z=	1.96

$$n = \frac{33 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.037)^2 * (33 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$\frac{33 \times 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}{0.001369 \times 32 + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{31.6932}{1.0042}$$

$$n = 32$$

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como técnica una Encuesta elaborada por Díaz, Rojas y Román, la que estuvo destinada a obtener datos de los trabajadores acerca de las dos variables de estudio (2011), 39 preguntas para medir Gerencia del Potencial Humano y 53 preguntas para medir Cultura Organizacional.

Dicho instrumento fue administrado por las autoras registrándose información referente a las dos variables estudiadas y a sus dimensiones que a continuación se detallan:

Variable Gerencia del Potencial Humano

- ✓ Capacidades Directivas y de Gerencia
- ✓ Capacitación y Desarrollo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Calidad de Servicio
- ✓ Competitividad e internacionalización.

Variable Cultura Organizacional

- ✓ Perfil de la Organización
- ✓ Infraestructura y Recursos Materiales
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Percepción
- ✓ Actitudes y Valores
- ✓ Identidad

- ✓ Clima Organizacional
- ✓ Satisfacción laboral.

Validez y Confiabilidad del instrumento:

El instrumento utilizado en el presente trabajo fue validado por Díaz, Rojas y Román en la investigación "Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao", su validez fue realizada mediante el juicio de 10 expertos que les dieron aportes para mejorar el instrumento. Luego la confiabilidad fue analizada por la prueba binomial siendo el resultado $p < 0.492$ lo que expresó que ambas variables son directamente proporcionales, a mejor gerencia mejor cultura.

4.5 Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos, primeramente, se solicitó autorización de las autoridades del Centro de Salud Pomacochas – Amazonas.

Luego se procedió a informar a los trabajadores sobre su participación en el estudio de investigación.

Una vez aceptada la participación de los trabajadores se les hizo firmar el consentimiento informado.

El instrumento fue aplicado durante un aproximado de 25 a 30 minutos y fue llenado de manera personal por cada uno de los encuestados.

Antes que se retire el personal encuestado, el instrumento fue revisado para comprobar que los datos estén completos.

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

La información fue procesada utilizando el programa estadístico SPSS versión 22. Este paquete estadístico analiza los resultados de las variables, y el análisis basándose en las Ciencias Sociales.

Para analizar la correlación entre las dos variables se empleó la prueba de correlación de Pearson, cuyos resultados se expresan en cuadros considerando las correlaciones, las probabilidades y nivel de significancia Estadística (valor de $p < 0.05$).

V. RESULTADOS

TABLA N° 5.1

IDENTIFICACIÓN DE LA GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO EN EL C.S. POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016

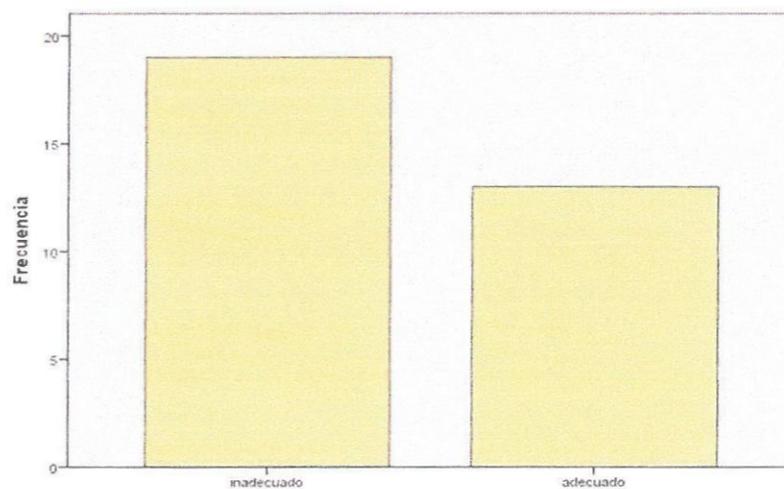
	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	19	59,4
Adecuado	13	40,6
Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 5.1 se presenta un porcentaje de 59.4% de inadecuado en la variable Gerencia del Potencial Humano en el Centro de Salud de Pomacochas, Amazonas – 2016.

FIGURA N° 5.1

IDENTIFICACIÓN DE LA GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO EN EL C.S. POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016



Fuente: Tabla N° 5.1

TABLA N° 5.2

**IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL C.S.
POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016**

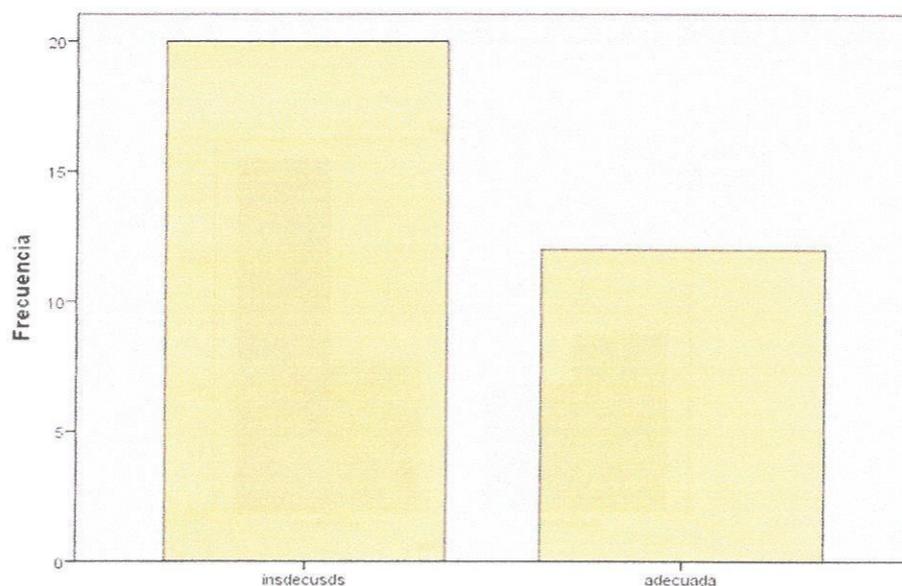
	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	20	62,5
Adecuado	12	37,5
Total	32	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 5.2 se presenta un porcentaje de 62.5% de inadecuado en la variable Cultura Organizacional en el Centro de Salud de Pomacochas, Amazonas – 2016.

FIGURA N° 5.2

**IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL C.S.
POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016**



Fuente: Tabla N° 5.1

TABLA N° 5.3

RELACIÓN DE GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL C.S. POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016

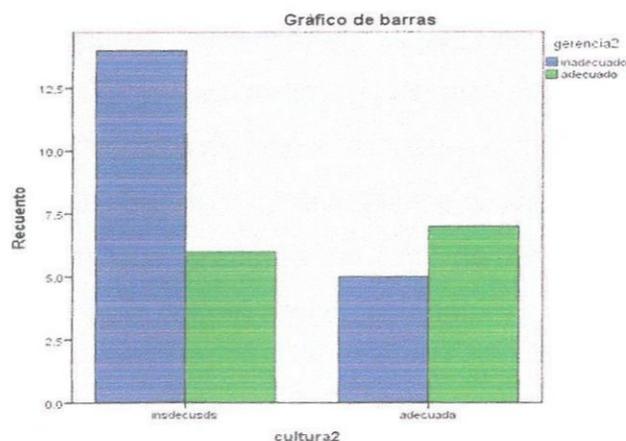
CULTURA ORGANIZACIONAL	GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO		TOTAL
	INADECUADO	ADECUADO	
Inadecuada	14	6	20
Adecuada	5	7	12
Total	19	13	32

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 5.3 se presenta un valor de 14 como frecuencia correspondiente a una Gerencia de Potencial Humano y Cultura Organización Inadecuada.

FIGURA N° 5.3

RELACIÓN DE GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL C.S. POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016



Fuente: Tabla N° 5.3

TABLA N° 5.4
RELACIÓN SEGÚN DIMENSIONES DE GERENCIA DE POTENCIAL
HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN
EL C.S. POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016

		GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO				
		CAPACIDADES DIRECTIVAS Y DE GERENCIA	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	LIDERAZGO	CALIDAD DE SERVICIO	COMPETITIVIDADE INTERNACIONALIZA CIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL	Perfil de la Organización	19%	27%	15%	9%	30%
	Infraestructura y Recursos Materiales	28%	6%	19%	24%	23%
	Comunicación Interna	19%	11%	38%	20%	12%
	Percepción	22%	18%	11%	43%	6%
	Actitudes y Valores	17%	14%	25%	26%	18%
	Identidad	18%	27%	26%	16%	13%
	Clima Organizacional	12%	30%	30%	10%	18%
	Satisfacción Laboral	27%	15%	20%	32%	6%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 5.4 nos muestra elevados índices de porcentaje de asociación entre en las dimensiones: capacidades directivas y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, calidad de servicio y competitividad e internacionalización y la cultura organizacional.

Siendo la Calidad del Servicio (dimensión de la variable Gerencia del potencial humano) la que presenta un total de 43% en sus grado de asociación con la variable cultura organizacional.

FIGURA N° 5.4

RELACIÓN SEGÚN DIMENSIONES DE GERENCIA DE POTENCIAL HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL C.S. POMACOCHAS, AMAZONAS – 2016



Fuente: Tabla N° 5.4

TABLA N° 5.5

DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN Y SIGNIFICANCIA ENTRE GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL C.S. POMACOCHAS, AMAZONAS - 2016

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,492 ^a	,242	,215	8,421

- Como el R calculado es ($R = 0,492$), es positivo nos indica que las variables Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional son relación moderada, a mejor Gerencia mejor Cultura.
- Así también el R^2 es 0,24, quiere decir que en 24% Gerencia del Potencial Humano existe una dependencia débil con la Cultura Organizacional.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de Hipótesis con los Resultados

En razón a los resultados obtenidos en nuestro estudio podemos establecer las siguientes afirmaciones:

Existe una correlación directamente proporcional entre la variable Gerencia del Potencial Humano y la variable Cultura Organizacional, esto nos permite inferir que a mejor gerencia, mejor cultura organizacional y que existen numerosas variables intervinientes ajenas al trabajador, los cuales se encuentran fuera de su control y pueden afectar su grado de bienestar y participación en la institución, situación que nos lleva a pensar que el problema no se soluciona simplemente proporcionando al trabajador planes estratégicos adecuados, sino que hay que sensibilizarlo frente a la dimensión del escenario donde manifiesta su comportamiento.

En el presente estudio, hemos detectado que las dimensiones por áreas y dimensiones de la Gerencia del Potencial Humano que más se correlacionan positivamente con la Cultura Organizacional son: Clima Organizacional con Identidad ($R=0,879$)(87.9%), el de mayor ponderación, Capacidades Directivas y de Gerencia con Calidad de Servicio ($R = 0,787$) (78.7%), Liderazgo con Calidad de Servicio ($R=0,702$)(70.2%),

Calidad de Servicio con Percepción ($R=0,691$)(69.1%), Percepción con Calidad de Servicio ($R=0,691$)(69.1%), Liderazgo con Capacitación y Desarrollo ($R=0,677$)(67.7%), Comunicación Interna con Liderazgo ($R=0,666$)(66.6%), el de menor ponderación.

Otro aspecto que debemos resaltar en nuestra investigación son las correlaciones positivas encontradas entre las 5 dimensiones de Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional son directamente proporcional el ($R = 0,750$)(75.0%), se aproxima a 1, por lo que tienen entre ambas una fuerte relación y viceversa entre las dimensiones de Cultura Organizacional y la Gerencia del Potencial Humano el ($R=0,912$)(91.2%), detectándose una relación positiva, determinándose que a mejor Gerencia mejor Cultura Organizacional.

Este hallazgo revela que los trabajadores que presentan mejor identidad, comunicación interna y liderazgo tienden a desempeñarse adecuadamente en las tareas asignadas, aportando al logro de los objetivos institucionales, relacionándose de una manera más adecuada con la autoridad, valorando y desempeñándose mejor en sus tareas cotidianas, lo que permitirá relacionarse constructivamente

con el jefe directo y mantener una buena relación de comunicación con los compañeros de trabajo.

Sin embargo, hay resultados negativos que dan la tendencia débil la encontramos en el Liderazgo ($R = -,473$) (-47.3%), Identidad ($R = -,348$) (-34.8%), Actitudes y Valores ($R = -,253$) (-25.3%), Capacitación y Desarrollo ($R = -,114$) (-11.4%), Competitividad e Internalización ($R = -,068$) (-0.68%).

En tal sentido, la falta de liderazgo de los directivos y gerentes, asimismo de los trabajadores que no se identifican con el Centro de Salud, no tienen planes de capacitación y no son capaces de establecer y mantener relaciones interpersonales satisfactorias, es decir que tienen dificultades para intimar con otros, son los que presentan menor grado de identificación frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral.

Por otra parte, los hallazgos obtenidos permiten inferir que los trabajadores que evidencian una mayor responsabilidad institucional, capacidad directiva y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, calidad de servicio, competitividad e internalización tienden a manifestar una mejor relación con la autoridad, todo lo cual nos permite reflexionar en la gran sensibilidad institucional de este grupo de trabajadores, su

capacidad para no dejarse vencer por los problemas y siempre optimistas en el cumplimiento de su deber, es decir, un valioso recurso humano dispuesto a apoyar a la autoridad en el cumplimiento de su misión.

6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares y/o relacionados con el tema.

Díaz, Rojas y Román en el 2011, quienes refieren que la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Salud de la UNAC que cuenta con profesionales multidisciplinarios, es de tendencia estrecha y fuerte, contando con una filosofía organizacional compartida por la mayoría de sus trabajadores y con soportes instrumentales aprobados por el 90% de sus clientes internos. Esta diferencia se basa principalmente en la realidad de cada una de las instituciones, tanto de educación como de salud.

Los resultados de correlación revelan que en la variable Gerencia del Potencial Humano, la dimensión Liderazgo ($R=-,473$)(-47.3%), Capacitación y Desarrollo ($R=-,144$)(-14.4%), Competitividad e Internalización ($R=-,068$)(-0.68%), tienen resultados negativos, de tendencia débil, pareciera que el líder no tiene aceptación, no incentiva el desarrollo del personal y no motiva la innovación el compromiso institucional.

Datos similares encontraron Tito Huamaní, Pedro Leonardo y Juan Castillo Maza (2008) en el Instituto Especializado Materno Perinatal (IEMP) donde los trabajadores demandan una dirección institucional democrática y participativa, que les permita tomar decisiones en actividades inherentes a su función y aportar constructivamente en el desarrollo institucional. Ello implica un cambio de paradigmas, de los directivos y jefes intermedios, quienes deben aprender a confiar y delegar las funciones en sus colaboradores.

En cuanto a la variable Cultura Organizacional las dimensiones Identidad ($R=-,348$)(-34.8%), Actitudes y Valores ($R=-,253$)(-25.3%) son las que tienen resultados negativos. Eso se explica que al tener un débil liderazgo, los trabajadores no se identifican con su institución, lo que les conlleva a un escaso compromiso de sus funciones y a un decreciente nivel de valores. Estos resultados son parecidos a los encontrados por Llapa-Rodríguez, MA. Trevizan, TG. Shinyashiki, IA. Mendes Costa (2008) en su estudio "Compromiso Organizacional y Profesional del Equipo de Salud" quienes refieren que el compromiso contribuye a que los trabajadores se identifiquen con sus roles profesionales y organizacionales, volviéndolos más motivados y por tanto más involucrados. Recomiendan

que organizaciones de salud implementen estrategias y promuevan condiciones que favorezcan el compromiso afectivo entre sus empleados.

Es pertinente resaltar que las dimensiones de la Gerencia del Potencial Humano que más se correlacionan positivamente con la Cultura Organizacional son: Clima Organizacional con Identidad ($R=0,879$)(87.9%), Capacidades Directivas y de Gerencia con Calidad de Servicio ($R = 0,787$)(78.7%), Liderazgo con Calidad de Servicio ($R = 0,702$)(70.2%), esto significa que los trabajadores que presentan mayor identidad y mayor calidad en la atención, son los que tienen una mejor capacidad de gestión y liderazgo, lo que a su vez propicia el adecuado clima organizacional. Este resultado es parecido al encontrado por Terán Wilfredo (2008), en los trabajadores que demanda una dirección democrática y participativa en el Instituto Especializado Materno Perinatal (IEMPP) que evidencia una correlación moderada entre gestión del talento humano y cultura organizacional, para lo cual refiere que se requirieron los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, para lograr la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumplir a cabalidad los objetivos

establecidos. Recomienda aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

VII. CONCLUSIONES

- a) Si existe relación entre la Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el Centro de Salud Pomacochas, sin embargo, la tendencia es débil ($R = 0,492$) (49.2%).

- b) Si existe relación entre la Gerencia del Potencial Humano en sus dimensiones Capacidades Directivas y de Gerencia, Capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Calidad de Servicio, Competitividad e Internacionalización, y Cultura Organizacional en el Centro de Salud Pomacochas, siendo la Calidad de Servicio ($R = 0,888$)(88.8%) el de mayor ponderación y el Liderazgo ($R = -0,473$)(-47.3%) el de menor ponderación.

- c) Si existe relación entre la Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en sus dimensiones: Perfil de la Organización, Infraestructura y Recursos Materiales, Comunicación Interna, Percepción, Actitudes y Valores, Identidad, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, siendo Percepción ($R = 0,596$)(59.6%) el de mayor ponderación y el de Identidad ($R = -0,348$)(-34.8%) el de menor ponderación.

- d) Las dimensiones de la Gerencia del Potencial Humano que más se correlacionan positivamente con las dimensiones de Cultura Organizacional son: Clima Organizacional con Identidad ($R=0,879$)(87.9%), el cual tiene mayor ponderación, Capacidades Directivas y de Gerencia con Calidad de Servicio ($R=0,787$)(87.7%), Liderazgo con Calidad de Servicio ($R = 0,702$)(70.2%), Calidad de Servicio con Percepción ($R = 0,691$)(69.1%), Percepción con Calidad de Servicio ($R = 0,691$) (69.1%), Liderazgo con Capacitación y Desarrollo ($R = 0,677$)(67.7%), Comunicación Interna con Liderazgo ($R = 0,666$)(66.6%), el que constituye el de menor ponderación.

VIII. RECOMENDACIONES

- a) Establecer un sistema de difusión y comunicación que permita a los trabajadores conocer los logros obtenidos por la gestión.

- b) Implementar estrategias gerenciales que favorezcan el compromiso efectivo de las autoridades y el personal de salud del CS Pomacochas, evaluando paralelamente fuentes de conflicto o de insatisfacción laboral, que conlleven adoptar proactivamente medidas preventivas y correctivas.

- c) Aplicar y mejorar las estrategias que estimulen la participación y percepción del personal de salud en la gerencia, haciéndola más innovadora para que contribuyan al desarrollo de actitudes positivas frente a la organización para mejorar el cambio de actitudes y valores de su personal.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hernán A. Yamaguchi L et al. Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional [Internet]. Lima; 2008p.44.
Available from:
http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
2. Díaz M. La gestión del potencial humano en las organizaciones [Internet]. Universidad de la Habana; 2004. P. 159. Available from:
<http://tesis.repo.sld.cu/527/1/DiazPerez.pdf>
3. Cuervo A. Las competencias “del ser” del gerente del talento humano y su evidencia en los procesos de evaluación de desempeño, selección y capacitación en un grupo de empresas Manizaleñas [Internet]. Universidad de Manizales; 2001. P. 262.
Available from:
http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/299/1/Cuervo_Valencia_Angela_2011.pdf
4. Leal M TW. Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras.2009; 30-46. Available from:
[File:///C:/Users/MAYRA/Downloads/483-4196-2-PB\(3\).pdf](File:///C:/Users/MAYRA/Downloads/483-4196-2-PB(3).pdf)
5. Tito P. El potencial humano y los estímulos organizacionales [Internet]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2005. P. 149. Available from:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2719/1/Tito_hp%281%29pdf

6. Llapa E et al. Compromiso organizacional y profesional del equipo de salud. *Enfermería Glob* [Internet]. 2009; 8:17. Available from: <http://www.redalyc.org/pdf/3658/365834753012.pdf>
7. Díaz A. Rojas A et al. Gerencia del Potencial Humano y cultura Organizacional de la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao – 2011. [Lima]: Universidad Nacional del Callao; 2012. P. 170
8. García G. Las reformas sanitarias y los modelos de gestión. *Public Health* [Internet]. Buenos Aires; 2001; 9 (6): 406-12. Available from: <http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v9n6/5390.pdf>
9. Gismano Y SF. Los Principios de la Administración Científica y su impacto en el ámbito laboral [Internet]. La Plata; 2012 p. 15. Available from: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Gismano.pdf>
10. Triana S. Representantes de las teorías administrativas [Internet]. Representantes de Las Teorías Administrativas. 2016. p. 10 available from: <http://e.calameo.com/read/0048106270e1e98d40c0d>
11. Carro F. La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada [Internet]. La Plata; 2015 p. 1-18. Available from:

<http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Carro.pdf>

12. Guillen J. Fundador de la teoría Científica [Internet]. Padre de la administración. 2012. P. 5. Available from:
<http://www.gestiopolis.com/taylor-favol-padre-administracion/>
13. Parra J. Las teorías X e Y de McGregor [Internet]. 1964. P. 2. Available from:
https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoría_z.pdf
14. Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. Gestión del Talento Humano [Internet]. Mc Graw Hill; 2009. P. 141. Available from:
<https://valeojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestión-del-taleno-humano-chiavenato.pdf>
15. Robbins S JT. Comportamiento organizacional [Internet]. 13 Ed. México; 2009. Available from:
https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed_nodrm.pdf
16. Pedraza L et al. Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Clío Am. 2015; 9 (17): 17-25.
17. Carrada t. La Cultura organizacional en los sistemas de salud. Rev Medica IMSS. 2002; 203-11.
18. Álvarez S. La Cultura y el Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de oftalmología. Abril –

- Agosto, 2001. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2001. P. 2 – 41.
19. Ministerio de Salud. Marco conceptual del Plan Operativo con enfoque estratégico [Internet]. P. 23. Available from:
http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/poi1_ta_u1.pdf
20. De Andrade S OG. Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg [Internet]. 2012 p. 12 Available from:
<http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>
21. Castillo F. Importancia de la gestión del talento humano [Internet]. Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 2010. P. 1. Available from:
<http://blog.puc.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestión-del-talento-humano/>
22. Panaifo R. Gestión del Potencial y Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral [Internet]. Universidad Privada de Pucallpa; 2015. P. 77. available from:
http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/56/1/monografía_gestion_potencial_talento_humano_relacion_desempeño_laboral.pdf
23. Ministerio de Salud. Gestión de recursos humanos [Internet]. Lima - Perú 1999 p. 402. Available from:
http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestión_recursos_humanos.pdf

24. Calderón Z. La Cultura organizacional en la estabilidad laboral. Universidad Rafael Landívar;2013. p. 98
25. Sargiotti V. Definición de recursos humanos [Internet]. Desarrollo humano. 2010. P. 1. Available from:
<http://psicologia.iorigen.com/potencial-humano/>
26. Gonzales S. Gerencia según diversos autores [Internet]. Discusiones Académicas Proyectos y otros temas. 2008 p. 1. Available from:
<http://unefaiembo.foroactivo.com/t78-gerencia-segun-diversos-autores>
27. Bryce E. (2011). Gerencia del potencial humano, Psicología organizacional. de:
<http://es.slideshare.net/gerenciapotencialhumano/gerencia-potencial-humano>
28. Wikipedia, la enciclopedia libre, de:
<https://es.wikipedia.org/wiki/>
29. Herrero J. ¿Qué es Cultura? [Internet].2002. p. 4 Avalvivable from
<http://pnglanguages.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf>
30. UNEFA virtual. Organizaciones empresariales [Internet].2015.Available from:
<http://unefavirtual.unefa.edu.ve/mod/bookprint.php?id=76230#ch13>
878

31. Gonzales J. Lenguaje y Comunicación [Internet]. Sevilla; 2017 p.4. Available from:
<http://www.wauladeletras.net/material/comunica.PDF>
32. Morales F. La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. [Internet]. 1997 p.. 1-9. Available from:
<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
33. Duque E. Revisión del Concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR [Internet]. 2005; Available from:
<http://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
34. Benavides L. Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "San Juan de Bucay" del canton general Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo 2010-2011 [Internet]. Universidad Católica de Loja; 2011. p.136. Available from:
http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3Benavidaes_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
35. Wikipedia, la enciclopedia libre, de:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Habilidadesgerenciales>
36. Henriquez J. Actitudes: Definición, formación, propiedades, medición. [Internet*. Psicología Social. 2012. Available from:
<http://psicologiasocialucv.blogspot.pe/2012/actitudes-definicion-formacion.html>

37. Real Academia Española. (2014). Asociación de Academias de la Real Academia Española. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de:
<http://dle.rae.es/>
38. Segredo A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cuba Salud Pública, 2013; 39(2):385-93.
39. Wikipedia, la enciclopedia libre, Satisfacción [Internet].2016. Available from:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n>
40. Definición ABC. Definición laboral [Internet]. 2017. P. 1. Available from:
<http://www.definicionabc.com/social/laboral.php>
41. Valcárcel M. Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo [Internet]. Lima – Perú; 2006 p. 40. Available from:
<http://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>
42. Changotasig J. Líder y liderazgo [Internet]. 2016. Available from:
<https://prezi.com/udjh5dqv41g/presentacion-lider-y-liderazgo/>
43. Vásquez M. Calidad de servicio [Internet]. 2014. Available from:
<http://proyectos8atic.blogspot.pe/2014/02/calidad-en-el-servicio-qos.html>

44. Wikipedia, la enciclopedia libre, Competitividad [Internet]. 2016.
Available from: <https://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>
45. Estellés A. Revisión del entorno de trabajo de un traductor de contenido web [Internet]. Castellón; Available from:
<http://www.fti.uab.es/tradumatica/revista/num8/articles/07/07central.htm>
46. Taller de producción de mensajes. Cultura organizacional [Internet]. TPM.2007. P. 9. Available from:
<http://perio.unlp.edu.ar/tmp/textos/cultura.pdf47>
47. <http://www.entremundos.org/databases/COMO%20ELABORAR%20OUN%20PERFIL%INSTITUCIONAL%202011.pdf>
48. Madrid. org. Los recursos materiales y los recursos humanos [Internet]. Madrid; 2010. Available from:
http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DInforme2011_3_CapituloB.pdf&blobkey=jd&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=131081804942&ssbinary=true
49. Definición ABC. Definición de Infraestructura [Internet]. 2017. P. 1.
Available from:
<http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>
50. Valores y actitudes del hombre de:
<http://www.rincondelvago.com/valores-y-actitudes-del-hombre.html>

51. García O BM. Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional [Internet].2015. p. 1. Available from:
http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_d_el_mezquital/Importancia-habilidades-gerenciales-desarrollo-organizacional_18_453734684.html
52. Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. México – 2006. Disponible en:
https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD POMACOCHAS – AMAZONAS 2016

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación de gerencia del potencial humano y cultura organizacional en el Centro de Salud Pomacochoas – Amazonas 2016?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación de gerencia del potencial humano y cultura organizacional en el Centro de Salud Pomacochoas – Amazonas 2016.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación entre la gerencia del potencial humano y cultura organizacional en el Centro de Salud Pomacochoas – Amazonas 2016.</p>	<p>Variable</p> <p>GERENCIA DE POTENCIAL HUMANO</p> <p>Dimensión 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades directivas y de gerencia <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación y solución de problemas - Normas y Reglamentos del Centro de Salud Pomacochoas <p>Dimensión 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y Desarrollo <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Capacitación - Manuales 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>El estudio es de tipo correlacional</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>Diseño descriptivo, no experimental de corte transversal, prospectivo</p>
<p>Problema específico 1</p> <p>¿Cuál es la relación de gerencia del potencial humano en sus dimensiones: capacidades directivas y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, calidad de servicio, competitividad e</p>	<p>Objetivo específico 1</p> <p>Identificar la relación de gerencia del potencial humano en sus dimensiones: capacidades directivas y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, y desarrollo, liderazgo, y desarrollo, liderazgo, y desarrollo,</p>	<p>Hipótesis específica 1</p> <p>Existe relación entre la gerencia del potencial humano en sus dimensiones: capacidades directivas y de gerencia, capacitación y desarrollo, liderazgo, y desarrollo, liderazgo, y desarrollo,</p>	<p>Diagrama:</p> <p style="text-align: center;"> $\begin{array}{ccc} & X^1 & \\ & \uparrow & \\ P & & R \\ & \searrow & \rightarrow \\ & & X^2 \end{array}$ </p> <p>P = Población X1 = Gerencia de Potencial Humano.</p>	

<p>internacionalización y cultura organizacional?</p>	<p>competitividad e internacionalización y cultura organizacional.</p>	<p>competitividad e internacionalización y cultura organizacional.</p>	<p>Dimensión 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de funciones - Cumplimiento de funciones - Supervisión de funciones - Cualidades - Trato entre miembros de la organización 	<p>X2 = Cultura Organizacional. R = Relación.</p>
<p>Problema específico 2</p> <p>¿Cuál es la relación de gerencia del potencial humano y cultura organizacional en sus dimensiones: perfil de la organización, infraestructura y recursos materiales, comunicación interna, percepción, actitudes y valores, clima organizacional y satisfacción laboral?</p>	<p>Objetivo específico 2</p> <p>Identificar la relación de gerencia del potencial humano y cultura organizacional en sus dimensiones: perfil de la organización, infraestructura y recursos materiales, comunicación interna, percepción, actitudes y valores, clima organizacional y satisfacción laboral.</p>	<p>Hipótesis específica 2</p> <p>Existe relación entre gerencia del potencial humano y cultura organizacional en sus dimensiones: perfil de la organización, comunicación interna, percepción, actitudes y valores, clima organizacional y satisfacción laboral.</p>	<p>Dimensión 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de Servicio <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de calidad - Gestión de la calidad - Plan de mejora de la calidad <p>Dimensión 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitividad Internacionalización <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagen y posicionamiento del 	<p>POBLACIÓN</p> <p>La población de estudio estuvo constituida por 32 trabajadores del Centro de salud Pomacochas, encuestados, de un universo de 33 trabajadores.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Técnica: La Encuesta</p> <p>Destinada a obtener datos de los trabajadores acerca de las dos variables de estudio: Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional.</p> <p>Instrumento: El cuestionario</p> <p>Este instrumento será auto administrado registrando</p>

				<p>Centro de Salud Pomacochas.</p> <p>Variable</p> <p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Dimensión 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil de la Organización <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones - Uniforme. - Rituales - Fechas memorables - Infraestructura - Recursos materiales <p>Dimensión 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y Recursos Materiales <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos. - Materiales. - Equipos. - Trabajadores – Jefes de unidades, servicios y áreas. 	<p>Información referente a las dos variables de estudio y sus dimensiones.</p> <p>PLAN DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>La información fue procesada utilizando el programa estadístico SPSS versión 22, donde se ejecutó el procesamiento de datos, los resultados de las variables, y el análisis, este software es un Paquete Estadístico utilizado para las Ciencias Sociales.</p>
--	--	--	--	--	---

			<p>Dimensión 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Interna <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Reuniones con autoridades internas y trabajadores periódicamente - Reuniones anticipadas - Tipo de comunicación: Formal, informal, verbal y escrita. <p>Dimensión 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Recursos Financieros - Infraestructura - Materiales y equipos - Decisiones tomadas - Ascensos - Insatisfacción, frustraciones - Incentivos y reconocimientos - Motivación para el personal - Relaciones interpersonales - Motivación para el trabajo - Identificación de los problemas - Solución de problemas urgentes. 	
--	--	--	--	--

	<p>Dimensión 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitudes y Valores <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los valores institucionales del Centro de Salud - Valores institucionales aceptados - Valores institucionales respetados - Valores en la formación profesional - Valores organizacionales - Valores morales y ética. 									
	<p>Dimensión 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identidad <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación con el Centro de Salud - Lema o slogan - Conocimiento de la visión misión del Centro de Salud - Conocimiento de la historia o creación del Centro de Salud y sus logros importantes 									

			<p>Dimensión 7:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima Organizacional <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trato entre el personal - Atmósfera de trabajo - Actitud personal - Concursos de personal - Comportamiento laboral 	
			<p>Dimensión 8:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción Laboral <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agrado por el trabajo - Tiempo de satisfacción - Cambio de empleo 	

ANEXO N° 2 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Indicaciones:

La información que se presenta a continuación tiene como finalidad ayudar a decidir si usted quiere participar en el presente estudio de investigación de riesgo mínimo. Por favor léalo cuidadosamente, si no entiende algo o tiene alguna duda preguntar al responsable de la investigación.

Título de la investigación:

“GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD POMACOCHAS – AMAZONAS 2016”

Personas a cargo del estudio:

Curillo Ccanto, Carmen: 943691245, Paima Armas, María Araceli: 996975901

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un cuestionario y participar activamente en la recolección de datos sobre Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el Centro de Salud Pomacochas durante la visita a su oficina o servicio a realizarse. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas, obtendremos los datos sobre Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional del Personal del Centro de Salud Pomacochas y al igual que en la encuesta serán codificadas y por lo tanto, anónimas. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer

preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso la perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____
identificado (a) con DNI N° _____ domiciliado (a) en
_____.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por las alumnas de la Maestría de Gerencia en Salud de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es determinar la Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional en el Centro de Salud Pomacochas – Amazonas 2016.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario y participar activamente durante la visita a mi oficina o servicio a realizarse, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi autorización. He sido informado (a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a los teléfonos anteriormente mencionados.

Firma del participante

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

CENTRO DE SALUD POMACOCHAS

Instrumento de Recolección de datos sobre Gerencia del Potencial Humano

Este cuestionario es anónimo, lea cada una de las preguntas y responda honesta y sinceramente con la verdad, pero por favor trabaje con rapidez y asegúrese de responder a todas las preguntas.

I. CAPACIDADES DIRECTIVAS Y DE GERENCIA		SI	NO	SUGERENCIAS
1.	¿Las autoridades del Centro de Salud proporcionan soluciones inmediatas a los problemas de la oficina?			
2.	¿Las autoridades del Centro de Salud tienen capacidades de gestión gerencial?			
3.	¿Las autoridades del Centro de Salud son agentes de cambio?			
4.	¿Cuenta el Centro de salud con un plan de mejora Continua?			
5.	¿Existe en las autoridades el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?			
6.	¿El centro de salud realiza mejoras continuas de sus equipos e infraestructura?			
7.	¿El centro de salud cuenta con tecnología adecuada para competir en el mercado?			
8.	Existe un programa/comité de calidad en el Centro de Salud?			
9.	¿Las comisiones de trabajo cuentan con presupuesto para desarrollar las actividades planificadas?			
10.	¿Las diferentes Direcciones y Servicios del Centro de Salud cumplen eficientemente con su gestión?			
II. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		SI	NO	SUGERENCIAS
11.	¿Se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo del personal?			
12.	¿Se cuenta con manuales de organización y procedimientos que faciliten el trabajo?			
13.	¿Existe un sistema de evaluación del desempeño del personal acorde a las funciones que realizan?			
14.	¿Sus conocimientos y habilidades son suficientes para realizar su			

	trabajo?			
15.	¿Conocen los trabajadores el organigrama del Centro de salud y sus funciones como trabajadores?			
III. LIDERAZGO		SI	NO	SUGERENCIAS
16.	¿Las autoridades cumplen funciones adecuadamente?			
17.	¿Las autoridades del Centro de salud han sido elegidas por su liderazgo?			
18.	¿Las autoridades asignan funciones oportunamente al personal?			
19.	¿Las autoridades monitorizan y supervisan el cumplimiento de sus funciones del personal?			
20.	¿Predomina la rutina?			
21.	¿Existe el miedo a la autoridad, a la crítica, a las sanciones?			
22.	¿Considera que la preparación de las autoridades del Centro de salud es competente para ocupar y ejercer los cargos en forma óptima?			
23.	¿Los trabajadores desarrollan todas sus capacidades en beneficio del Centro de Salud?			
24.	¿Se percibe resultados eficientes en la formación profesional por parte de los trabajadores?			
25.	¿Existen conflictos internos en el Centro de Salud?			
26.	<p>Cuando existe conflicto en el Centro de salud</p> <p>Es controlado por la intervención de una autoridad para mantener su poder.</p> <p>Es controlado remitiéndose a las normas institucionales.</p> <p>Se resuelve mediante el debate de los pros y contras de la situación.</p> <p>Se resuelve por una discusión abierta y amplia de las necesidades personales y de los valores involucrados.</p>			
IV. CALIDAD DE SERVICIO		SI	NO	SUGERENCIAS
27.	¿El Centro de Salud cuenta con un sistema de calidad?			
28.	Existe un Comité/comisión de gestión de la calidad?			
29.	¿La implementación de infraestructura, equipos y materiales están dirigidas al logro de la calidad?			
30.	¿Existen planes de mejora de la calidad?			
31.	¿Los objetivos y metas que nos planteamos como Centro de Salud			

	siempre son alcanzados?			
32.	¿El personal nuevo que ingresa, realizan sus funciones con la preparación necesaria orientada a conseguir un nivel de excelencia?			
33.	¿Considera que el Centro de Salud tiene ventajas competitivas frente a otros Centros de Salud del 'ámbito de la Región Amazonas?			
34.	¿La idiosincrasia de los miembros integrantes del Centro de Salud se encuentra preparada para los procesos culturales de cambio como la acreditación?			
V. COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN		SI	NO	SUGERENCIAS
35.	La competencia dentro del Centro de Salud: Es para satisfacer las necesidades personales y lograr poder Es para lograr una mejor posición del centro de salud Es para alcanzar excelencia en las funciones que realizamos			
36.	La imagen de los trabajadores del Centro de Salud es reconocida a nivel: Local Regional Nacional			
37.	¿El Centro de Salud tiene convenios nacionales e internacionales vigentes y operativos?			
38.	¿Se aplica la gerencia de recursos hacia la competitividad?			
39.	¿Se requiere una calidad de gestión y reingeniería de procesos en el Centro de Salud?			

Si deseara recomendar algunos criterios para una mejora como organización que nos permita alcanzar la excelencia sírvase expresarlo

Agradecemos su valiosa colaboración.

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

CENTRO DE SALUD POMACOCHAS

Instrumento de Recolección de datos sobre Cultura Organizacional

Este cuestionario es anónimo, lea cada una de las preguntas y responda honesta y sinceramente con la verdad, pero por favor trabaje con rapidez y asegúrese de responder a todas las preguntas.

I. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN						
ELEMENTOS		EXISTE	NO EXISTE	OBSERVACIONES SUGERENCIAS		
1.	Revistas Internas del Centro de Salud Pomacochas					
2.	Publicidad variada interna y externa del Centro de Salud Pomacochas					
3.	Fechas memorables					
4.	Personajes representativos del Centro de salud Pomacochas					
5.	Criterios para otorgar reconocimientos y premios					
6.	Uniforme					
7.	Distintivo					
8.	Rituales					
II. INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS		Excelente (suficiente)	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente (Insuficiente)
MATERIALES						
	¿Cuál es la situación que presenta el Centro de salud Pomacochas en cuanto a recursos:					
9.	Físicos: instalaciones (Nº de oficinas y ambientes necesarios para el desarrollo del trabajo)					
10.	Materiales (implementación en cada ambiente)					
11.	Equipos (cantidad y estado)					
12.	Trabajadores-Jefes de unidades, servicios y áreas (Cantidad y Capacitación)					

III. COMUNICACIÓN INTERNA		SI	NO	SUGERENCIAS
13.	¿La Comunicación actual en el Centro de Salud Pomacochas garantiza el éxito de nuestro trabajo?			
14.	¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre las autoridades, y trabajadores periódicamente?			
15.	¿Las reuniones en el Centro de Salud son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar?			
16.	¿Qué tipo de comunicación es más frecuente en el Centro de salud Pomacochas? () Formal () Informal () Verbal () Escrita			
IV. PERCEPCIÓN		SI	NO	SUGERENCIAS
	Conoce la situación que presenta el Centro de Salud Pomacochas, en cuanto a sus recursos:			
17.	Humanos			
18.	Financieros			
19.	Infraestructura			
20.	Materiales y equipos			
21.	Las decisiones en el Centro de Salud Pomacochas () Son tomadas por las personas con el mayor poder y autoridad () Son tomadas por las personas que según las normas deben tomar la decisión () Son tomadas por las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre el problema () Son tomadas por las personas más involucradas y que serán afectadas por el resultado.			
22.	¿Considera que los ascensos en el Centro de Salud son justas y transparentes?			
23.	¿Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones?			
24.	¿Existe una política de incentivos y reconocimientos de parte de las autoridades del Centro de Salud?			
25.	¿Existe un programa de motivación para el personal?			
26.	¿Muestra interés Ud. por aportar en el Centro de salud teniendo en cuenta las relaciones interpersonales existentes?			
27.	¿Cómo calificaría el grado de motivación para su trabajo? Alta () baja ()			

28.	¿Las autoridades del Centro de salud identifican frecuentemente los problemas existentes?			
29.	¿Las autoridades del Centro de salud saben diferenciar y abordar los problemas urgentes e importantes?			
V. ACTITUDES Y VALORES		SI	NO	
30.	Conoce cuales son los valores institucionales del Centro de Salud Pomacochas que guían su vida laboral? Mencione			
31.	¿Los valores institucionales son aceptados y compartidos por los miembros del Centro de Salud?			
32.	¿Los valores institucionales son respetados y guían nuestra vida personal?			
33.	¿Aplica estos valores en la formación profesional de los trabajadores?			
34.	¿Qué valores organizacionales sugiere debe tener el Centro de salud? Mencione			
35.	¿Se aplican los valores morales y ética en el centro de salud?			
VI. IDENTIDAD		SI	NO	SUGERENCIAS
36.	¿Se identifica con el Centro de Salud?			
37.	¿Qué es lo que lo identifica con su Centro de salud?			
38.	Podría acuñar un lema o slogan que caracterice al Centro de Salud Escriba			
39.	¿Conoce la misión del Centro de Salud Pomacochas? Mencione			
40.	¿Conoce la visión del Centro de Salud Pomacochas? Mencione			
41.	¿Conoce la historia del Centro de salud Pomacochas y sus logros más importantes? (mencione la fecha de creación)			
VII. CLIMA ORGANIZACIONAL		SUGERENCIAS		
42.	¿Cómo es el trato entre las autoridades y los trabajadores del Centro de Salud? Bueno () Regular () Malo ()			
43.	¿Cómo es el trato entre los trabajadores asistenciales y el personal administrativo del centro de salud? Bueno () Regular () Malo ()			
44.	La atmósfera de Trabajo en el Centro de Salud es: () Todo el tiempo desagradable () Ocasionalmente desagradable () Todo el tiempo satisfactoria () Casi siempre desagradable () Generalmente satisfactoria			

45	<p>La mayoría de compañeros de trabajo del Centro de Salud son:</p> <p><input type="checkbox"/> Poco amistosos</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferentes hacia mí amistosos.</p> <p><input type="checkbox"/> Buenos</p> <p><input type="checkbox"/> Muy amistosos</p>	
46	<p>En su actitud personal hacia usted, las autoridades del Centro de Salud son:</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre injusto,</p> <p><input type="checkbox"/> Con frecuencia injusto.</p> <p><input type="checkbox"/> A veces justo, a veces no.</p> <p><input type="checkbox"/> Generalmente justo.</p> <p><input type="checkbox"/> Justo en todas las ocasiones.</p>	
47	<p>Cuando se producen concurso, ¿cómo se contrata/nombra usualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> Contratando personal por amistad</p> <p><input type="checkbox"/> Ascendiendo a trabajadores favorecidos que no están especialmente capacitados.</p> <p><input type="checkbox"/> Dando la primera oportunidad a un trabajador con gran antigüedad. <input type="checkbox"/> Tomando la persona competente más disponible.</p> <p><input type="checkbox"/> Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.</p>	
48	<p>¿Influye el actual clima organizacional en el comportamiento laboral de trabajadores asistenciales y administrativos?</p> <p>(Si) (No)</p>	
49	<p>¿Influye el actual clima organizacional en el comportamiento general de los trabajadores?</p> <p>(Si) (No)</p>	
VIII. SATISFACCIÓN LABORAL		SUGERENCIAS
50	<p>Escoja una de las afirmaciones siguientes, que sea la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo. Ponga por favor una "X" ante esa aseveración:</p> <p><input type="checkbox"/> Me desagrada</p> <p><input type="checkbox"/> No me gusta</p> <p><input type="checkbox"/> Me es indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Me gusta</p> <p><input type="checkbox"/> Me entusiasma</p> <p><input type="checkbox"/> Me encanta</p>	

51	<p>Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:</p> <p><input type="checkbox"/> En todo momento</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> La mitad del tiempo, aproximadamente</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p>	
52	<p>Marque con una "X" una respuesta, de entre las que siguen, que mejor indique lo que piensa sobre un cambio de empleo:</p> <p><input type="checkbox"/> Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.</p> <p><input type="checkbox"/> Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora</p> <p><input type="checkbox"/> Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación</p> <p><input type="checkbox"/> Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación</p> <p><input type="checkbox"/> No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor</p> <p><input type="checkbox"/> No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo <input type="checkbox"/> No deseo cambiar mi empleo por ningún otro</p>	
53	<p>Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cuál escogería? (marque uno):</p> <p><input type="checkbox"/> Su trabajo actual</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajo en la misma ocupación</p> <p><input type="checkbox"/> Un empleo en otra ocupación.</p>	

Si deseara recomendar algunos criterios para una mejora como organización que nos permita alcanzar la excelencia sírvase expresarlo

Agradecemos su valiosa colaboración

ANEXO N° 5 RESULTADOS

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,492 ^a	,242	,215	8,421

a. Predictores: (Constante), CULTURA

Como el R calculado es ($R = 0,492$), es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano y Cultura Organizacional son directamente proporcionales, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R = 0,492$), nos indica que:

La relación de las variables es débil.

La relación entre la variable Gerencia del Potencial Humano constante y las Dimensiones de la Cultura Organizacional.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,540 ^a	,292	,268	8,136

a. Predictores: (Constante), Satisfacción Laboral

Como el R calculado es ($R = 0,540$), es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano y Satisfacción Laboral son directamente proporcionales, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R = 0,540$), nos indica que:

La relación de las variables Gerencia del Potencial Humano y Satisfacción Laboral es débil.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,086 ^a	,007	-,027	9,634

a. Predictores: (Constante), Identidad

Como el R calculado es ($R = 0,085$), es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano e Identidad son directamente proporcionales, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R = 0,085$) nos indica que:

La relación de las variables Gerencia del Potencial Humano e Identidad es débil.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,040 ^a	,002	-,033	9,662

a. Predictores: (Constante), Actitudes y Valores

Como el R calculado es $R = 0,04$, es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano y Actitudes y Valores son directamente proporcional, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R = 0,04$), nos indica que:

La relación de las variables Gerencia del Potencial Humano y Actitudes y Valores es débil.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,017 ^a	,000	-,034	9,669

a. Predictores: (Constante), CLIMAORG

Como el R calculado es $R = 0,017$, es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano y Clima Organizacional son directamente proporcionales, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R = 0,017$), nos indica que:

La relación de las variables Gerencia del Potencial Humano y Clima Organizacional es débil.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,154 ^a	,024	-,010	9,555

a. Predictores: (Constante), Perfil de la Organización

Como el R calculado es ($R = 0,154$), es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano y Perfil de la Organización son directamente proporcionales, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R = 0,154$), nos indica que:

La relación de las variables Gerencia del Potencial Humano y Perfil de la Organización es débil.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,584 ^a	,341	,319	7,848

a. Predictores: (Constante), Comunicación Interna

Como el R calculado es ($R = 0,584$), es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano y Comunicación Interna son directamente proporcionales, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R=0,584$), nos indica que:

La relación de las variables Gerencia del Potencial Humano y Comunicación Interna es débil.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,511 ^a	,261	,236	8,312

a. Predictores: (Constante), Percepción

Como el R calculado es ($R=0,511$), es positivo nos indica que:

Las variables Gerencia del Potencial Humano y la Percepción son directamente proporcional, a mejor Gerencia mejor Cultura.

Como el R calculado es ($R = 0,511$), nos indica que:

La relación de las variables Gerencia del Potencial Humano y la Percepción es débil.

CUADRO Nº 3

CORRELACIÓN Y SIGNIFICANCIA DE LAS 5 DIMENSIONES DE GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO Y LAS 8 DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUESTRA COMPLETA

Correlaciones

	Perfil de la Organización	Inf y Recursos Mat	Comunicación Interna	Percepción	Actitudes y Valores	Identidad	Satisfacción Laboral	Cap Directivas y de Gerencia	Capacitación y Desarrollo	Liderazgo	Calidad y Servicio	Competencia de Internacionalización	CLIMAORG
Perfil de la Organización	1												
		.185	.193	-.256	-.028	.174	.147	.195	-.276	.076	.017	-.031	.311
		.320	.267	.145	.882	.360	.431	.263	.128	.686	.926	.668	.066
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Inf y Recursos Mat	.185	1											
		.320	.246	.125	.195	.563	.469	.464	.164	.291	.500	.338	.500
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Comunicación Interna	.185	.246	1										
		.320	.182	.063	-.347	-.360	.221	.467	.362	.666	.470	.410	.291
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Percepción	-.256	.125	.063	1									
		.320	.182	.737	.442	.166	.202	.524	.285	.315	.691	.264	.075
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Actitudes y Valores	-.028	.195	-.347	.442	1								
		.320	.182	.013	.373	.001	.031	.455	.446	.238	.231	.441	.073
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Identidad	.174	.563	-.360	.165	.573	1							
		.320	.053	.373	.001	.298	.292	.420	.181	.233	.425	.650	.000
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Satisfacción Laboral	.147	.469	.467	.202	.386	.208	1						
		.320	.276	.031	.031	.262	.481	.006	.096	.036	.002	.263	-.072
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Cap Directivas y de Gerencia	.195	.464	.467	.202	.386	.208	.481	1					
		.320	.276	.031	.031	.262	.481	.006	.096	.036	.002	.263	-.072
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Capacitación y Desarrollo	.279	.164	.362	.285	.142	.247	.302	.510	1				
		.320	.246	.121	.446	.181	.056	.003	.677	.677	.549	.401	.245
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Liderazgo	.076	.291	.666	.315	.218	.221	.375	.375	.677	1			
		.686	.112	.060	.238	.233	.036	.001	.000	.000	.702	.556	.235
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Calidad y Servicio	.017	.500	.470	.691	.221	.149	.525	.787	.549	.762	1		
		.926	.008	.000	.331	.425	.002	.000	.001	.000	.000	.467	.017
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Competencia e Internacionalización	-.031	.398	.410	.264	-.143	-.085	.283	.520	.401	.556	.467	1	
		.868	.063	.022	.441	.650	.153	.003	.025	.001	.008	.008	.413
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
CLIMAORG	.311	.500	.470	.691	.221	.149	.525	.787	.549	.762	.467	.467	1
		.089	.112	.688	.073	.000	.701	.987	.185	.204	.929	.413	.152
		31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas)

* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas)

Correlacionando las dimensiones de la variable Gerencia de Potencial Humano y las dimensiones de la variable Cultura Organizacional, las dimensiones de ambas variables son directamente proporcionales por ser los R positivo; sólo algunas tienen relación estrecha:

- Clima Organizacional con Identidad ($R = 0,879$), el de mayor ponderación,
- Capacidades Directivas y de Gerencia con Calidad de Servicio ($R = 0,787$),
- Liderazgo con Calidad de Servicio ($R = 0,702$),
- Percepción con Calidad de Servicio ($R = 0,691$),
- Calidad de Servicio con Percepción $R = (0,691)$,
- Liderazgo con Capacitación y Desarrollo ($R = 0,677$), y
- Comunicación Interna con Liderazgo ($R = 0,666$), el de menor ponderación.