

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



# **Normas de aplicación del protocolo APA para artículos científicos o informes de investigación**

Aprobado por Acuerdo CF N° 182-2014/FCEA de fecha 18 dic 2014 y por  
Resolución CU N°..... de fecha.....

**COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Tingo María, Perú**

**Abril, 2015**

**COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PUBLICACIONES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**Juan Paz Soldán Chávez, Mg.Adm.**  
Presidente

**Luis F. Abregú Tueros, Ps Mg.**  
Miembro

## CONTENIDO

	Página
FORMATO DE LA PÁGINA (APA) .....	3
ABREVIATURAS Y LEYENDAS APA .....	3
<b>AUTOR(A)</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	6
ABSTRACT .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>METODOLOGÍA</b> .....	8
<b>RESULTADOS</b> .....	8
<b>DISCUSIÓN</b> .....	11
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	11
<b>REFERENCIA</b> .....	12
EJEMPLOS DE APLICACIÓN	
• PORTADA DE LA TESIS .....	15
• CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	16
• TABLA .....	18
• FIGURA .....	19

La redacción del artículo científico ocurre después de haber aprobado la sustentación de tesis y absuelto las observaciones de los jurados.

Recuerde que su artículo será insertado en la base de datos para ser difundido por internet a través de los repositorios del Consejo de Investigación de la UNAS, de ahí la recomendación de adecuarse a un protocolo internacional.

Igualmente animamos publicar su artículo en la revista científica **RevIA** de la UNAS como de otras revistas científicas especializadas, sometiéndose a revisión editorial y revisión externa de expertos. De esta forma estará contribuyendo a mejorar la visibilidad del conocimiento generado en la UNAS, que es uno de los factores de evaluación para establecer el ranking de universidades.

### FORMATO DEL PAPEL

Papel A4 (21x29.7 cm), con **margen de 2.5 cm en los cuatro lados**; margen de encabezados y pie de página desde el borde 1.5 cm. La **numeración de páginas se ubicará en la parte superior con alineación derecha que inicia en el resumen.**

El tipo de letra o fuente es *Times new roman* tamaño 12. Para el pie de página como en las fuentes de información debajo de tablas o figuras, tamaño 10. Texto a **doblo espacio excepto en el resumen, las tablas y figuras.** En lo posible evite sangrías. Recuerde, dentro del texto el estilo de letra **cursiva está reservado únicamente para el idioma extranjero**, el alfabeto griego y para los nombres científicos.

Abreviaturas APA			
Español	Significado	Español	Significado
<b>cap.</b>	Capítulo	<b>2° ed</b>	Segunda edición
<b>Ed. (Eds.)</b>	Editor (Editores)	<b>Trad.</b>	Traducción de
<b>Ed.Rev.</b>	Edición revisada	<b>p. pp.</b>	Página (páginas)
<b>Ed.</b>	Sin fecha	<b>Pt.</b>	Parte
<b>s.f.</b>	Volumen	<b>cols (inglés: et al)</b>	colaboradores
<b>Vol.</b>	Suplemento	<b>Rep.Téc.</b>	Reporte técnico
<b>Supl.</b>	Edición		
Parámetros <sup>1</sup> y estadísticos			
<b>ANCOVA</b>	Análisis de covarianza	<b>Ns</b>	No significativo
<b>ANOVA</b>	Análisis de varianza	<b>p</b>	Probabilidad
<b>F</b>	Razón de Fischer	<b>EE</b>	Error estándar
<b>M</b>	Media	<b>t</b>	Valor computado del
<b>Mdn</b>	Mediana		test « t »
<b>DE</b>	Desviación estándar	<b>X<sup>2</sup></b>	Ji.cuadrado

<sup>1</sup> Los parámetros usualmente deben estar representados con letras griegas minúsculas, excepto las que aparecen en la tabla

## PORTADILLA

### Título

Traslade del resumen de la tesis (el título puede mejorarse según los resultados de la tesis, puede reducirse el número de palabras y también generar nuevos títulos).

### Autor (a) y afiliación institucional

Se registra los nombres y apellidos tanto del autor (a) como del asesor o asesora de tesis, no anote grados académicos ni cargos, esto se hará en pie de página, incluyendo la dirección, e-mail, teléfono y la afiliación institucional.

Recuerde que el asesor o asesora son coautores de la tesis y obviarlas es antiético.  
**El artículo no lleva índice.**

### Resumen

Traslade el resumen de la tesis y use título de primer nivel en negrita (**Resumen**) sin sangría e interlineado de un espacio. El resumen es la página inicial del artículo (p. 1), párrafo donde otros tesisistas u otros lectores en función de lo que vean decidirán leer el resto y referenciar o no como antecedente. El resumen no debe extender más de 250 palabras y debe reflejar el propósito del estudio. Utilice paráfrasis en lugar de citas textuales, cada frase debe ser informativa pero sintética y señale solo la información más importante (p.e. evite repetir el título). Describa en pasado tanto las variables como los instrumentos de recolección de datos aplicados y las unidades estudiadas (tipo, número, edad, sexo, especie, etc.). Solo incluya hallazgos con significación estadística como las implicaciones y aplicaciones más relevantes siempre usando en tercera persona.

Recuerde que en el artículo científico tanto “estudio” como “trabajo” o “investigación” tienen el mismo valor.  
 Uno de los errores comunes de porqué un artículo no es publicable, ocurre de entrada cuando los autores comienzan señalando, p.e. .... “En el presente trabajo de investigación....”; “En este trabajo de tesis...”; “En el presente estudio de investigación.....”; “Los objetivos del presente trabajo de investigación son...” y similares (grave error).

Al finalizar el resumen incluya cinco palabras clave como mínimo (esta parte facilitará el indexado del artículo científico). **En la misma página** y debajo de las palabras clave, incluya la traducción al inglés a cargo de un profesional en el idioma (title, abstract, key words).

### Ejemplo:

#### Artículo:

Relación entre las estrategias corporativas de crecimiento y financiamiento de los grupos económicos en Chile (Medina, Gallegos, Sepúlveda y Rojas; 2010).

#### Palabras clave:

Concentración. Diversificación. Conglomerado. Portafolio corporativo. Financiamiento apalancado. Financiamiento conservador.

## INTRODUCCIÓN

No se etiqueta el término "Introducción", se da por supuesto que la primera parte después del resumen es la introducción, pero no es error si anotamos. Recuerde que el artículo tiene como estructura **IMRD** (introducción, métodos, resultados, discusión). Desde aquí y hasta que finalice el artículo el interlineado es a doble espacio. Todas las partes se redactan corrido y sin sangría, por tanto no siempre deben empezar en nueva página. La referencia tiene sangría francesa.

En esta parte el autor o autora debe mostrar familiaridad con el tema cuya extensión dependerá del criterio del asesor de tesis. Muestre la continuidad lógica entre sus investigaciones y las investigaciones previas, desarrolle y justifique el problema con suficiente amplitud y claridad para hacerlo comprensible. Se comienza presentando el tema y sus implicancias en el campo de la administración fundamentando teóricamente y aclarando los temas poco comunes. La introducción no siempre está estructurada porque se dan por supuesto, que está conformada por una síntesis del problema, la justificación o importancia y concluyendo con los objetivos. Aunque es permitido incluir acápite para la variable o variables de estudio que considere necesario el asesor o asesora de tesis.

### Ejemplo:

Artículo:

Relación entre las estrategias corporativas de crecimiento y financiamiento de los grupos económicos en Chile.

Publicación:

Revista científica "Cuadernos de Administración" (Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, PUJ Colombia).2010.

**Introducción** (incluye un acápite)

1. Decisiones corporativas de los grupos económicos (fundamentada cualitativa y gráficamente).

## MÉTODOS

Estructura: Participantes, instrumentos y procedimientos.

Traslade el capítulo IV. Métodos, de la tesis de licenciatura previamente revisado y aprobado según la guía de aplicación del protocolo APA. Luego sintetice cada sub capítulo comenzando por la población y muestra para que describa las características de las unidades de investigación (participantes), los instrumentos de recolección de datos las técnicas estadísticas, etc. se redactan en pasado. Señalar número de sujetos por grupo, número de sujetos o encuestas descartadas e indicar que el procedimiento de recolección de datos como los tratamientos se ajustan a los estándares éticos. ¿qué se ha hecho exactamente?, ¿cómo se ha hecho?.

Recuerde que en este apartado se eligen las tablas y figuras más importantes, puede permanecer la tabla o figura sobre la distribución de las unidades estudiadas de acuerdo a sus características socio económicas o demográficas, etc. Es probable que varíe la numeración y los títulos. Dicha tabla como todas las tablas llevan título y deben responder a las siguientes preguntas: ¿qué es?, cómo están presentadas?, ¿en quiénes se hizo el estudio?, ¿dónde y cuando?. Si es necesario debe llevar leyenda y finalmente la fuente que nunca debe faltar.

## RESULTADOS

Los resultados se redactan en pasado, usando preferentemente en tercera persona y de acuerdo al orden de los objetivos e hipótesis específicas (cap. 1. Introducción). En los resultados se presentan hallazgos resumidos de datos y su correspondiente tratamiento estadístico. Se reseñan incluso los resultados que van en contra de las hipótesis planteadas, y la información debe estar detallada pensando que servirá para justificar más adelante en las conclusiones.

El orden de presentación de resultados es: primero la descripción que deben terminar con la mención de la tabla o figura que corresponde, ejemplo: (Tabla 2), (Figura 3). En la descripción de resultados se acompañan los valores parciales y el resultado final que cada fórmula estadística o matemática requiere. Si existe dificultad para editar automáticamente las fórmulas, tanto las fórmulas como los datos deben presentarse a un espacio interlineal. La leyenda y la fuente deben presentarse con tamaño de letra más pequeñas (Times New Roman 10)

Recuerde que en este apartado se eligen las tablas y figuras más importantes, puede permanecer la tabla o figura sobre la distribución de las unidades estudiadas de acuerdo a sus características socio económicas o demográficas, etc. Es probable que varíe la numeración y los títulos. Dicha tabla como todas las tablas llevan título y deben responder a las siguientes preguntas: ¿qué es?, cómo están presentadas?, ¿en quiénes se hizo el estudio?, ¿dónde y cuando?. Si es necesario debe llevar leyenda y finalmente la fuente que nunca debe faltar.

No presentar datos en tablas o figuras si puede hacerse de forma clara y rápida en el texto. En este capítulo no discuta las implicaciones de los resultados, porque eso se hará más adelante en discusión.

No duplicar la información (si aparece en una tabla, ya no es necesario incluir en una figura). Recuerde que una tabla nunca debe ser tomada directamente de un programa informático. En las tablas use siempre el mismo número de decimales. Si una celda no contiene datos incluya un guión (-), para las notas específicas marcadas en una columna particular deben indicarse con letras minúsculas sobre escritas o voladitos (<sup>a, b, c</sup>) que se colocan junto al encabezamiento de la columna o del número que requieren explicación en leyenda. Recuerde que en toda tabla o figura siempre debe existir la fuente.

## DISCUSIÓN

Traslade el capítulo V discusión de la tesis de licenciatura, previamente revisado y aprobado según la guía de aplicación del protocolo APA. En general el capítulo evalúa, interpreta y establece conclusiones de los resultados. Pero empiece con una breve reformulación de su hipótesis o sus objetivos y la síntesis de sus resultados; luego declare si confirma o rechaza su hipótesis planteada, luego contraste con los antecedentes fundamentando con las teorías y la introducción planteadas. A continuación presente y discuta los datos que no fueron anticipados luego justifique señalando por ejemplo el rigor metodológico empleado que dan a

otras explicaciones, proponer estudios para aclarar dichos resultados, describir las fallas en el diseño o sus ejecuciones que deberían ser tenidos en cuenta en estudios posteriores. De acuerdo a los principios éticos APA<sup>1</sup>, mencione los resultados negativos y no intente justificarlos en exceso asimismo indique cualquier debilidad de su estudio.

Concluya sugiriendo brevemente tanto las recomendaciones como algún tema de investigación futura. Finalmente trate de responder a las siguientes interrogantes: ¿De qué forma su tesis contribuye en su profesión?.

El investigador tiene libertad de cómo examina, interpreta y califica sus resultados, así como para realizar inferencias a partir de ellos. Dicho de otra manera, como se trata de tesis de licenciatura no se espera que la discusión tenga alto nivel académico, lo fundamental es que aparezca los aspectos requeridos aunque fuesen aproximaciones, pero evitando la trivialidad y las comparaciones teóricas muy débiles o poco fundamentadas (Comisión de Investigación y Publicaciones, DACA).

## CONCLUSIONES

Traslade el acápite de conclusiones de la tesis de licenciatura, previamente revisado y aprobado según la guía de aplicación del protocolo APA y priorice. Recuerde que las conclusiones son tomadas de la discusión.

## REFERENCIA

Recuerde que en la referencia no se listan obras de cultura general. Las reglas APA indican que cada entrada en la lista de referencias debe estar citada en el texto y cada referencia tiene el formato de párrafo francés. El listado debe ser por orden alfabético (según apellido del autor) y las obras de un mismo autor se ordenan cronológicamente por fecha más antigua).

Es probable que las referencias se reduzcan por el efecto de fusión de capítulos a secciones (p.e marco teórico con introducción), debiendo actualizar y verificar de tal forma que solo las citas aparezcan en las referencias. Es recomendable que las referencias sobre antecedentes no sobrepasen una antigüedad de cinco años.

Los elementos de la referencia son: Apellidos primero, seguidos de las iniciales del nombre hasta siete autores. Si tiene ocho o más autores, se escribe el nombre de los seis primeros, luego puntos suspensivos (...) y después el último autor. Cuando los autores y el título es inglés se utilizan el signo & antes del último autor. En español, se acepta la “y” en vez de &.

## LIBROS

Bellows, R.M. (2001). *La gestión de la motivación de los empleados*. Barcelona, España: Akal.

Cabellos, M.R., Canabal, C., Castillo, G., Cobos, J., Gavaldón, G., Gigante, C. y otros. (2007). *Estrategias de innovación docente para favorecer el aprendizaje autónomo de los estudiantes de la Universidad de Alcalá*. Toledo, España: Servicio de Publicaciones Universidad de Alcalá.

---

<sup>1</sup> Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct (APA, 1992; APA 6<sup>a</sup> Ed. 2012).

**CAPÍTULO DE UN LIBRO IMPRESO:**

Boyatis, R.E. (2001). The competency manager: a model for effectiveness performance. **En:** S. Pereda Martín & y F. Berrocal Berrocal (Eds.), *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales* (pp. 75-79. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.

**VERSIÓN ELECTRÓNICA DE LIBRO IMPRESO, BASE DE DATOS SPRINGER, CON DOI (DIGITAL OBJECT IDENTIFIER)**

Montero, M., & Sonn, C. C. (Eds.). (2009). *Psychology of Liberation: Theory and applications*. doi: 10.1007/ 978-0-387-85784-8

**TESIS INÉDITA IMPRESA:**

Alcaide, L.I. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. (Tesis de maestría inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

**TESIS EN BASE DE DATOS COMERCIAL:**

Nieves Rosa, A. (2003). *El debate entre lo biológico y lo social en psicología contemporánea: Análisis sobre el discurso de la hiperactividad*. (Tesis doctoral). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses. (UMI Núm. 3180838)

**PUBLICACIONES PERIÓDICAS (ARTÍCULOS EN REVISTAS CIENTÍFICAS):**

Abregú, L.F., & Sebastián, E. (2012). Convergencia de competencias directivas y socioemocionales subyacentes a funcionarios de universidad pública peruana. *Revista Ibero-Americana de Estudios em Educacao*, 7 (3), 117-132.

**ARTÍCULO DE REVISTA EN LA BASE DE DATOS EBSCO:**

Viadero, D. (19 de diciembre de 2007). Social-skills programs found to yield gains in academic subjects. *Education Week*, 27(16), 1-15.

**ARTÍCULO CON DOI, DE BASE DE DATOS EBSCO:**

Demopoulos, A. W. J., Fry, B., & Smith, C. R. (2007). Food web structure in exotic and native mangroves: A Hawaii–Puerto Rico comparison. *Oecologia*, 153(3), 675-686. doi: 10.1007/ s00442-007-0751-x

**ARTÍCULO SIN DOI, DE EBSCO:**

Parés-Ramos, I. K., Gould, W. A., & Aide, T. M. (2008). Agricultural abandonment, suburban growth, and forest expansion in Puerto Rico between 1991 and 2000. *Ecology & Society*, 13(2), 1-19.

**DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:**

No se escribe punto después de la dirección Web (URL). No hay que incluir el nombre de la base de datos donde se encontró el artículo.

Incluya el URL cuando el documento no se puede conseguir fácilmente o sólo se obtiene en bases de datos en línea como ERIC y JSTOR, etc. No se incluye la fecha en que se recuperó el artículo, a menos que pueda haber cambios en el contenido de la página Web.

Viadero, D. (19 de diciembre de 2007). Social-skills programs found to yield gains in academic subjects. *Education Week*, 27(16), 1-15.

**ARTÍCULO DE PUBLICACIÓN PERIÓDICA EN LÍNEA:**

Duhigg, C. (12 de septiembre de 2009). Toxic waters: Clean Water laws are neglected, at a cost in human suffering. *The New York Times*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2009/09/13/us/13water.html?em>

**FORMA BÁSICA PARA NORMAS LEGALES:**

Nombre de la ley, **Volumen Fuente § sección** (Año).

Ley de seguridad y salud en el trabajo, Ley 29783 de 26 de julio 2011, Diario Oficial “El Peruano” § 11507 (2011).

---

**EJEMPLOS DE APLICACIÓN**



- Portadilla del artículo (p. 15)
- Resumen (p. 16)
- Introducción (p. 18)
- Métodos
- Resultdos
- Discusión
- Conclusión (p. 19)

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

← Letra N° 14

← Letra N° 12



**Artículo científico**

← Letra N° 14

---

**La calidad de servicio y la competitividad en micro  
empresas productivas de la ciudad de Tingo María**

---

← Letra N° 18

**Ligia Elena Sánchez Ruiz <sup>2</sup>, Juan D. Paz Soldán Chávez <sup>3</sup>**

← Letra N° 14

Tingo María (Perú), 15 de abril 2015

---

<sup>2</sup> Candidata a Licenciada en Administración, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú. E-mail: ..... Teléfono:..... Toda correspondencia será dirigida a: Av.... No. 325, Aptdo. 41125, Tingo María (Perú).

<sup>3</sup> Mg. en Adm., profesor principal, Escuela P. de Administración, UNAS, Tingo María, Perú. E-mail: .....

## Influencia del tipo de cultura organizacional en la mejora continua de calidad en establecimientos «Max Salud» de Lambayeque

### Resumen

**[O+M]** La investigación fue ejecutada en la red de clínicas «Max Salud» en el departamento de Lambayeque, cuya finalidad fue establecer las diferencias en la cultura organizacional de las clínicas y la influencia sobre el grado de avance en el programa de mejora continua de la calidad. El tipo de cultura organizacional ha sido clasificada según los criterios de Harrison y Stokes. El proceso de mejora continua de la calidad fue medido por nueve estándares e indicadores preestablecidos y evaluados mensualmente a lo largo de ocho meses. **[R]** Por los resultados, se puede afirmar que existe una relación entre el tipo de cultura organizacional y el proceso de mejora continua de la calidad. Sin embargo, las diferencias en los resultados no son significativos.

**Palabras clave:** Gestión de servicios. Cultura organizacional. Programas de calidad. Mejoramiento continuo. Servicios de salud. Actividad privada.



### INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas el interés sobre la cultura organizacional ha crecido rápidamente y ha sido estudiada extensamente en industrias y organizaciones de salud (Harrison, 1972), aunque evocado por muchas instituciones, el concepto de cultura organizacional sigue siendo vago (Brow, 1990; Hunt, 1993). Por otro lado el movimiento de la calidad ha sido aceptado por los sectores de servicio y especialmente en el sector salud en la última década, entrando a las operaciones diarias de las organizaciones de salud en todo el mundo (Bodenheimer, 1999). Existen algunos autores que plantean que la clave del mejoramiento de la calidad en instituciones de salud es el cambio organizacional (Moss, 1988). Estudios canadienses comprueban por su lado que un programa de calidad total no garantiza mejoras específicas en el desempeño si antes no cuenta con el profundo y sincero compromiso de sus gerentes y trabajadores, sólo así mayor número de resultados serán valiosos (Wagar, 1998). Dichos hallazgos son complementados por Huw (2000, p.45), cuando afirma, que "...necesitan llevarse a cabo cambios culturales importantes, junto a la reorganización estructural y la reforma de los sistemas para brindar una cultura en la cual la excelencia pueda florecer...".

En el campo sanitario la reforma del Sistema Nacional de Salud llevada a cabo en el Reino Unido desde 1997, ha destacado al mejoramiento de la calidad como tema central (Secretary of State for Health, 1998), y ha planteado que lograr un mejoramiento de la calidad sostenible "requiere un fundamental cambio en la cultura, que permita focalizar los esfuerzos donde realmente sean necesitados y, posibilitar y autorizar a aquellos quienes trabajan para mejorar la calidad local." (Sennet, 1995; p.27).

La relación entre cultura organizacional y calidad ha sido propuesta en la idea de que es posible mejorar la gerencia de la calidad y su implementación a través del estudio de la cultura organizacional (Van Donk, 1993; Klein, 1995). Del modo como compatibilicen estas dos variables, dependerá no solo el éxito o fracaso de un programa de calidad, sino además las iniciativas de calidad que se implementen. Esto quiere decir que la cultura organizacional impacta en la calidad de la organización (Sinclair, 1994; Mc Nabb, 1995).

«Max Salud» forma parte del Proyecto de Fortalecimiento de Instituciones de Salud, promovido en el Perú por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos. Sus actividades se iniciaron en junio de 1994. El mejoramiento en el desempeño de los servicios, garantizado por la estrategia de calidad es consustancial al proyecto (University Research Corp, 1994).

<sup>4</sup> Adaptado de: Cabrejo, J.L. (2006). influencia del tipo de cultura organizacional en los resultados del programa de mejora continua de calidad establecimientos Max Salud, Lambayeque, 2003. *Rev Acad Peru Salud*, 13(2): 101-104.

A pesar de las múltiples afirmaciones que plantean los vínculos existentes entre la cultura organizacional y la calidad de los servicios brindados, pocos estudios parecen haber examinado la existencia de ésta, así como de su naturaleza y relación (Lim, 1995). Es por ello, que en esta institución nos planteamos el siguiente problema: ¿Influye el tipo de cultura organizacional en los resultados del proceso de mejora continua de la calidad en los establecimientos Max Salud de Lambayeque?.



## MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo en la Región Lambayeque (Perú), durante el 2003, en el Organismo no Gubernamental «Max Salud», que cuenta con cuatro clínicas: tres en el distrito de Chiclayo y una en el distrito de Lambayeque. La población estuvo constituida por el total de los trabajadores de los cuatro establecimientos. Durante el período se recibió asesoría en proceso de mejora continua de calidad por *Quality Assurance Project* (con los mismos instrumentos y contando con las mismas directivas y reglamentaciones).

Primero, se hizo un estudio observacional de todos los centros, a través de un cuestionario obtenido de Handy (1993), para agruparlos según el tipo de cultura organizacional identificado. El cuestionario para evaluar la cultura organizacional, ha recogido datos sobre 15 parámetros bien definidos donde se resume la filosofía, el estilo administrativo y el clima de la organización. La medición de esta variable se hizo una sola vez y fue ejecutada por entrevistadores que no pertenecieron a la institución, esto evitar sesgos. La recolección de datos para identificar el proceso de mejora continua de calidad de los servicios se realizó a través del promedio del porcentaje de cumplimiento mensual de estándares e indicadores de calidad por clínica, los cuales han sido medidos mensualmente a lo largo de ocho meses.



## RESULTADOS

El tipo de cultura organizacional predominante es la cultura orientada a la tarea (entre el 38 al 43%) que se presenta por igual en cada uno de los cuatro establecimientos de salud; además presentan influencia de un segundo tipo de cultura: en el caso de la clínica “A” está orientada al rol y en el caso de las tres restantes está orientada a la persona. Sin embargo, se observan conflictos entre la percepción personal y grupal que predominan en las clínicas “A” y “C”<sup>5</sup>.

Las mediciones de los estándares e indicadores de mejora continua de la calidad presentan variaciones no significativas a lo largo del año. Se observó que en tres de las clínicas no habían logrado alcanzar el umbral establecido, notándose mayor puntuación en la clínica “C”, sobretudo en estándares de proceso y de resultado.

Cuando el tipo de cultura organizacional orientado a la persona tiende a ser notorio, como en el caso de la clínica “C”, se logran estándares en procesos y resultados con mayor frecuencia y cuando el tipo de cultura organizacional orientada al poder tiene mayor influencia, como en el caso de la clínica “B”, donde no se lograría estándares altos en el proceso de mejora continua de calidad. La cultura organizacional orientada a la tarea es predominante debido a la filosofía de la organización, y el liderazgo y clima organizacional son de menor relevancia.

<sup>5</sup> Según los principios éticos en la investigación (APA; 1992, 2012) no deben publicarse los nombres ni fotografías si es que no se cuenta con la autorización de la persona o institución.

## **DISCUSIÓN**

Sabiendo que en el estudio predomina la cultura orientada a la tarea, que está basada en el poder experto y con algún poder personal y posicional; se considera que la cultura organizacional en establecimientos «Max Salud» están muy lejos de ser uniformes y coherentes. Si bien pueden figurar algunos atributos culturales como en toda la organización, como se observó cuando existían conflictos entre la percepción personal y grupal. Dichas diferencias fueron ya fueron señalados por Jones (1988) y Harrison (1972), porque que desde los grupos ocupacionales o profesionales pueden emerger diversas culturas, por eso las organizaciones están compuestas de varias subculturas (Gallacher, 2002).

También se pueden notar que el rasgo predominante en los establecimientos de salud, es la filosofía organizacional sobre el estilo de liderazgo y del clima organizacional, y el estilo gerencial determinado por la cultura y los valores de la organización. Sin embargo, la simple relación causal entre las características de la cultura y el éxito, aún no está siendo demostrada en el estudio. Aunque, a pesar de esa dificultad la cultura puede ser gerenciada y transformada, el éxito que pueda obtenerse sólo dependerá de la constancia y del grado de madurez que tenga la organización. Frente a uno de los puntos vitales que cualquier organización cuya filosofía particular son las prácticas y los hábitos de trabajo, los estilos de relación con el personal y los clientes (Gilmore, 1995), deben construirse para modificar y superar lo que ha frenado (Gallacher, 2002).

Por otro lado, al comparar los estándares de proceso y de resultado de mejora continua de la calidad, que se ha observado mayor rendimiento en cultura orientada a la tarea; es que la relación entre cultura organizacional y calidad ha sido propuesta en la idea de que es posible mejorar la gerencia de la calidad y su implementación a través del estudio de la cultura de la organización (Gabor, 1990), conociendo que la cultura organizacional como expresión subjetiva influye sobre el desempeño general, y como expresión operativa influye sobre las características de calidad específicas (Kotter, 1992).

### **Conclusión**

Existe una relación entre el tipo de cultura organizacional y el proceso de mejora continua de la calidad, habiendo mayores logros cuando la cultura organizacional tiende a orientarse a la persona y menores logros cuando la cultura organizacional esté orientada al poder.