

# Cultura y comunicación organizacional en tiempos de pandemia: experiencia en el Instituto Nacional de Salud del Niño, 2021

**Justa Danitza Fernández Oliva<sup>(1)</sup>, María Elena Revilla Velásquez<sup>(2)</sup>, Angella Zonaly Muñoz Vásquez<sup>(3)</sup>, Lenka Kolevick<sup>(4)</sup>, Isabel Muchaypiña<sup>(5)</sup>, Víctor Mamani-Urrutia<sup>(6)</sup>, Alicia Bustamante-López<sup>(7)</sup>**

<sup>1</sup>Médico pediatra. Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-0763-691X>

<sup>2</sup>Médico pediatra. Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0001-6970-2287>

<sup>3</sup>Odontóloga, Mg. Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-0977-4881>

<sup>4</sup>Médico pediatra. Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-0433-3622>

<sup>5</sup>Médico pediatra. Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-2229-2844>

<sup>6</sup>Nutricionista. Mg. Universidad Científica del Sur, Lima, Perú <https://orcid.org/0000-0002-5508-0883>

<sup>7</sup>Estadístico, Mg. Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0003-4070-2624>

## Correspondencia:

**Víctor Alfonso Mamani Urrutia**

Correo electrónico: [vmamaniu@cientifica.edu.pe](mailto:vmamaniu@cientifica.edu.pe)

**La cita de este artículo es:** Justa Danitza Fernández Oliva et al. Cultura y comunicación organizacional en tiempos de pandemia: experiencia en el Instituto Nacional de Salud del Niño, 2021. Rev Asoc Esp Spec Med Trab 2024; 33(2):218-230

## RESUMEN.

**Introducción:** En el contexto de la pandemia Covid-19 es importante realizar una evaluación de la cultura y comunicación organizacional debido a que las influencias internas y externas vividas por el trabajador durante la pandemia pudiera influir sobre su desempeño y generar problemas gerenciales.

**Objetivo:** Determinar la influencia de varias dimensiones de cultura y comunicación organizacional en entornos de atención

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMMUNICATION IN TIMES OF PANDEMIC: EXPERIENCE AT THE NATIONAL INSTITUTE OF CHILD HEALTH, 2021

### ABSTRACT

**Introduction:** In the context of the Covid-19 pandemic, it is important to carry out an evaluation of the organizational culture and communication because the internal and external influences

médica en tiempos de pandemia en el Instituto Nacional Salud del Niño en el año 2021.

**Material y Métodos:** Se realizó un estudio transversal, en 262 profesionales de la salud (médicos y enfermeras). El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. Se aplicó un cuestionario adaptado por los investigadores en base a la normativa nacional. Se aplicó entre los meses de enero a julio del 2021.

**Resultados:** El profesional de salud femenino representa el mayor porcentaje de participación (76,3%), y el personal nombrado representa el 77,9% en el INSN. El puntaje medio más alto para la categoría identidad lo tienen los profesionales con 6 a 10 años de trabajo en el INSN (69,0), y el menor puntaje el personal administrativo (60,5). La categoría conflicto y cooperación presenta al personal de salud con el puntaje más alto (49,2), para la variable cultura organizacional. Las licenciadas en enfermería presentan el puntaje más alto para comunicación organizacional. Las variables sexo y profesión presentan significancia para cultura y comunicación organizacional.

**Conclusiones:** La cultura y comunicación organizacional pueden convertirse en herramientas de guía para que las instituciones sanitarias mejoren las habilidades y el conocimiento de sus trabajadores con el fin de brindar servicios de calidad a los ciudadanos en épocas de crisis sanitaria.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional; Comunicación Organizacional; Personal de Salud; Hospitales Pediátricos; Covid-19.

experienced by the worker during the pandemic could influence their performance and generate managerial problems.

**Objective:** Determine the influence of various dimensions of organizational culture and communication in healthcare settings in times of pandemic at the National Institute of Child Health in 2021.

**Material and Methods:** A cross-sectional study was carried out in 262 health professionals (doctors and nurses). Sampling was non-probabilistic for convenience. A questionnaire adapted by the researchers based on national regulations was applied. It was applied between the months of January to July 2021.

**Results:** The female health professional represents the highest percentage of participation (76.3%), and the appointed personnel represents 77.9% in the INSN. The highest average score for the identity category is obtained by professionals with 6 to 10 years of work at the INSN (69.0), and the lowest score by administrative staff (60.5). The conflict and cooperation category presents health personnel with the highest score (49.2) for the organizational culture variable. Nursing graduates present the highest score for organizational communication. The variables sex and profession present significance for organizational culture and communication.

**Conclusions:** Organizational culture and communication can become guiding tools for health institutions to improve the skills and knowledge of their workers in order to provide quality services to citizens in times of health crisis.

**Keywords:** Organizational Culture; Organizational Communication; Health Personnel; Hospitals, Pediatric; Covid-19.

---

**Fecha de recepción:** 10 de octubre de 2023

**Fecha de aceptación:** 26 de junio de 2024

---

## Introducción

El Instituto Nacional de Salud del Niño (INSN) de Perú, con más de 90 años de historia, se enfoca en brindar atención especializada a niños y adolescentes. Ante la alta demanda nacional y la morbilidad elevada, el INSN busca mejorar constantemente la calidad de sus servicios para satisfacer a sus usuarios externos.

Investigaciones realizadas durante más de una década han impulsado cambios en los modelos de atención<sup>(1,2,3)</sup>, con el fin de aumentar la satisfacción de quienes buscan atención médica en sus diferentes servicios sanitarios. El INSN se esfuerza por mantenerse a la vanguardia en investigación científica e innovación, contribuyendo así al bienestar de la comunidad pediátrica nacional.

En el contexto de la pandemia de Covid-19, es crucial evaluar la cultura y la comunicación organizacional debido a que las influencias internas y externas experimentadas por los trabajadores podrían afectar su desempeño y generar problemas gerenciales en la institución<sup>(4)</sup>. La cultura organizacional se define como el conjunto de creencias y valores presentes en una organización, que se manifiestan en actitudes hacia varios aspectos como la organización misma, el trabajo, los compañeros, los usuarios externos, la innovación, la toma de decisiones, la tecnología y la resistencia al cambio<sup>(5)</sup>.

La pandemia ha alterado la dinámica en las instituciones de salud, afectando la actitud del personal que presta servicios<sup>(6)</sup>. Los centros especializados, donde convergen diversos profesionales y técnicos, desempeñan un papel crucial en el bienestar humano<sup>(7)</sup>. Es fundamental que las organizaciones evalúen su cultura organizacional durante las crisis y extraigan lecciones valiosas<sup>(8)</sup>. En este contexto, los trabajadores de estas instituciones deben colaborar para identificar nuevas y mejores alternativas en sus responsabilidades durante momentos críticos. La reciente pandemia representa un hito que debe impulsar a los tomadores de decisiones en el Perú a implementar cambios significativos en el sistema sanitario nacional, que ha estado demandando mejoras urgentes<sup>(9,10)</sup>.

Una institución solo adquiere su verdadera identidad cuando cuenta con individuos comprometidos con sus objetivos. Para lograr esto, es crucial considerar el entorno en el que se desarrollan todas las relaciones, así como las normas y patrones de comportamiento que conforman la cultura organizacional. Esta cultura puede determinar si la institución es productiva y eficiente o, por el contrario, improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones establecidas entre sus miembros desde el inicio<sup>(11,12)</sup>. La comunicación, esencial en la vida laboral, juega un papel crucial durante crisis sanitarias, influyendo en la participación

emocional y el compromiso interpersonal, en paralelo al aspecto técnico utilizado<sup>(13)</sup>.

El presente estudio tuvo como objetivo examinar la influencia de varias dimensiones de cultura y comunicación organizacional en entornos de atención médica en tiempos de pandemia en el Instituto Nacional Salud del Niño en el año 2021.

## Material y Método

### Diseño del estudio

Descriptivo, transversal, observacional.

### Población y muestra del estudio

La población estuvo conformada por 922 profesionales de la salud: 350 médicos y 572 enfermeras asistenciales y administrativos en actividad laboral durante el 2021, con un tiempo de trabajo no menor de 3 meses, cumpliendo con algún cargo funcional en el INSN de Perú. La muestra fue de 272 profesionales de la salud: 103 médicos y 169 enfermeras, el cálculo de la muestra se realizó considerando la propuesto de las normativas sanitarias, 30 % del total de profesionales<sup>(14,15)</sup>. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia.

### Instrumento

Se aplicó un cuestionario (Figura 1) adaptado por los investigadores en base a la normativa vigente<sup>(14,15)</sup>, el cuál fue sometido a validación por expertos entre metodólogos, estadísticos y médicos con experiencia en investigación, luego se hizo un piloto antes de la aplicación en el estudio, donde se obtuvo una confiabilidad de 0,957 (Alpha de Cronbach), la que se consideró buena. El instrumento fue estructurado en dos partes, la primera con datos generales de los participantes y la segunda con los incisos que dan salida a las variables exploradas: cultura (identidad, motivación y conflicto y cooperación) y comunicación organizacional (material suplementario). Se encuestó a 272 profesionales de salud, de los cuales no todos respondieron los cuestionarios de manera completa, por

**FIGURA 1. CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID 19.**

El propósito de este instrumento (cuestionario) es encontrar áreas de oportunidades que permitan adecuar la cultura organizacional en esta organización después de la época de la pandemia COVID 19. La información que usted nos proporcione será de mucha utilidad en la búsqueda de la mejora continua de la institución.

**I. Datos del encuestado:**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_

Condición: Nombrado o Contratado

**Cargo que realiza en la Institución:**

Personal de salud: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ cargo actual \_\_\_\_\_

Personal administrativo: Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ cargo actual \_\_\_\_\_

Directivo: Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_, sí es Sí, diga qué cargo realiza: \_\_\_\_\_

Tiempo trabajando en la institución.....

Tiempo trabajando en el cargo actual.....

**II. Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones.** Para cada inciso marque con una X, una sola respuesta:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: Ligeramente en desacuerdo
- 4: Ligeramente de Acuerdo y
- 5: Totalmente de acuerdo.

Enunciados	1	2	3	4	5
<b>IDENTIDAD</b>					
1. Conoce la misión de la institución					
2. El ambiente de trabajo en la institución es agradable					
3. Los esfuerzos de los jefes se encuentran encaminados al logro de los objetivos de la institución					
4. Siento que mi trabajo contribuye al alcance de los objetivos de mi institución					
5. Los objetivos de mi área de trabajo son congruentes con los objetivos de la institución					

**FIGURA 1. CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID 19. (CONTINUACIÓN)**

6. Existe correspondencia entre los objetivos de la institución y el trabajo que se realiza durante la pandemia					
7. La imagen que se proyecta de la institución a la sociedad es de reconocimiento y prestigio					
8. Cuando hay un reto para la institución, como la pandemia, todas las áreas participan activamente para responder a la necesidad del paciente					
9. Ud. está de acuerdo que los cambios en la institución se proyectan de acuerdo a las necesidades, exigencias o demandas de la institución misma					
10. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios que se dan por la pandemia					
11. Estoy comprometido con mi instituto					
12. Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.					
13. Me interesa el desarrollo de mi institución					
14. Los resultados alcanzados en la institución son frutos del trabajo de todos					
15. La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones, del personal administrativo y asistencial					
16. Se propician cambios positivos en función del desarrollo de la institución					
<b>MOTIVACIÓN</b>					
17. Mi instituto me ofrece la oportunidad de hacer lo mejor que sé hacer					
18. Existe preocupación porque se entienda bien el trabajo a realizar durante la pandemia					
19. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
20. Las normas y reglas de la institución son claras y facilitan mi trabajo					
21. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboran entre ellos					
22. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas en épocas de pandemia para la adecuación de mi institución					
23. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi institución					
24. El trabajo que realizó facilita y estimula el desarrollo de mis capacidades					

**FIGURA 1. CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID 19. (CONTINUACIÓN)**

25. Recibo buen trato en mi instituto					
26. Cuando se analiza un problema los miembros de la institución adoptan posiciones sinceras					
<b>CONFLICTO Y COOPERACIÓN</b>					
27. El manejo de conflictos de mi jefe inmediato es el adecuado					
28. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales					
29. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
30. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar durante la pandemia en mi institución					
31. Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
32. Cuando apareció la pandemia, se identifica que unidad es la responsable de la conducción del monitoreo del proceso					
33. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.					
34. Mantengo buenas relaciones con mi grupo de trabajo					
35. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito					
36. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios que permiten dar solución a los problemas.					
37. La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo					
38. Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias, durante la pandemia en la organización					
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
39. Se conocen los mecanismos establecidos para que la información fluya en la institución					
40. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
41. Cuando se inicia una tarea se explica el por qué					
42. En la institución se le da atención al desarrollo de los equipos humanos					

**FIGURA 1. CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID 19. (CONTINUACIÓN)**

43. En mi equipo de trabajo, mis opiniones cuentan para resolver los problemas					
44. Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas a la pandemia					
45. La información requerida para cumplir con las actividades de la pandemia COVID 19 fluye de forma rápida					
46. Prestó atención a los comunicados que emiten mis jefes					
47. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes					
48. Mi jefe cumple con implementar oportunamente lo requerido por el personal de salud a su cargo para cumplir su trabajo					

lo que se realizó un control de calidad de la información, evaluándose a 262 profesionales. Se aplicó entre los meses de enero a julio de 2021, y aproximadamente tuvo de duración de 20 minutos.

#### **Análisis de datos**

Se utilizó el software SPSS versión 25 para los análisis estadísticos. Para las variables categóricas se obtuvo las frecuencias absolutas y porcentuales. En el análisis bivariado, se obtuvo las medias, desviación de las dimensiones (cultura de la organización, identidad, motivación, conflicto y cooperación y por ultimo comunicación) con las características de los profesionales de la salud, también se realizó la prueba estadística Chi cuadrado, previamente se realizó la escala de estatinos para categorizar a las dimensiones en alto, medio y bajo y poder asociar con las características de los profesionales evaluados, se realizó la correlación de Spearman, lo cual se utilizó, para medir, correlaciones más altas y significativas, por último se dividió en 2 grupos con respecto a su mediana para evaluar cultura y comunicación organizacional. La regresión logística se utilizó para modelar las asociaciones

entre las variables de estudio con las características de los profesionales de salud del INSN. Con la significancia de la prueba estadística con el  $p < 0,05$ .

#### **Aspectos éticos**

Se procedió a identificar a los profesionales de la salud procedentes de las diferentes áreas del INSN, a quienes se le aplicó una encuesta voluntariamente, los participantes firmaron un consentimiento informado previamente. La encuesta fue anónima asignándole a cada cuestionario un código, a fin de guardar la confidencialidad del estudio. El estudio fue sometido y aprobado por el Comité Institucional de Ética en Investigación del INSN (PI-087/2020).

#### **Resultados**

El profesional de salud femenino representa el mayor porcentaje de participación (76,3%), el personal nombrado representa el 77,9%, el 92% son profesionales asistenciales, y el 59,9% tiene más de 10 años de servicio en el INSN (Tabla 1).

Comparando las preguntas del cuestionario, el puntaje medio más alto para la categoría identidad lo tienen los profesionales con 6 a 10 años de trabajo en el INSN (69,0), y el menor puntaje el personal de salud administrativo (60,5), se evidencia asociación con sexo y profesión ( $p < 0,05$ ), la categoría conflicto y cooperación presenta adicionalmente a las licenciadas en enfermería con el valor más alto (50,1) y se mantiene el personal de salud administrativo con el menor valor (41,8), se evidencia asociación con sexo, profesión y cargo en la institución ( $p < 0,05$ ), la categoría motivación presente a los directivos con el mayor valor (41,5) y al personal de salud administrativo nuevamente con el menor valor (35,1), se evidencia asociación con sexo y profesión ( $p < 0,05$ ), y la dimensión cultura organización ubica a los trabajadores de 6 a 10 años de servicio con el valor más alto (159,5) y a los trabajadores administrativos con el menor valor (137,5), existe asociación con sexo y profesión ( $p < 0,05$ ). La dimensión comunicación organizacional ratifica lo encontrado anteriormente (Tabla 2).

En la matriz de correlaciones de Spearman, muestra que la cultura organizacional con sus componentes y la comunicación organizacional, tienen correlaciones moderadas además también correlaciones altas en el caso de cultura organizacional con todas sus categorías, también en comunicación organizacional con conflicto y cooperación y cultura organizacional ( $p < 0,01$ ), (Tabla 3).

Se realizó una regresión logística, entre la dimensión cultura organizacional y las características de los participantes, realizando esta metodología se tiene que solo la variable años de servicio, debe estar en el modelo ( $p < 0,05$ ), (Tabla 4). Se realizó una regresión logística, entre la dimensión comunicación organizacional y las características de los participantes, realizando esta metodología se tiene que la variable cargo en la institución, debe estar en el modelo ( $p < 0,05$ ), (Tabla 5).

**TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROFESIONALES DE SALUD EVALUADOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO, 2021.**

Variable	N°	%
Total	262	100,0
<b>Sexo</b>		
Femenino	200	76,3
Masculino	62	23,7
<b>Profesión</b>		
Licenciada en Enfermería	162	61,8
Médico Cirujano	100	38,2
<b>Condición laboral</b>		
Contratado	58	22,1
Nombrado	204	77,9
<b>Cargo en la institución</b>		
Directivo	4	1,5
Personal de salud administrativo	17	6,5
Personal de salud asistencial	241	92,0
<b>Años de servicio</b>		
Menor de 2 años	26	9,9
2 a 5 años	30	11,5
6 a 10 años	49	18,7
Mayor a 10 años	157	59,9

## Discusión

El objetivo del estudio fue examinar la influencia de varias dimensiones de cultura y comunicación organizacional en entornos de atención médica en tiempos de pandemia en un instituto pediátrico de referencia nacional de Perú. El análisis de datos nos indica que las licenciadas en enfermería se sientan más identificadas con su institución en comparación de los médicos. El personal de salud asistencial presenta valores significativamente más altos en la dimensión conflicto y cooperación en relación con el personal de salud que realiza



**TABLA 2. PUNTAJE MEDIO DE LAS DIMENSIONES DE CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO, 2021.**

Variable	Identidad			Conflicto y cooperación			Motivación			Cultura organizacional			Comunicación organizacional		
	Media	DE	P valor	Media	DE	P valor	Media	DE	P valor	Media	DE	P valor	Media	DE	P valor
<b>Sexo</b>															
Femenino	67,6	8,3	0,014	49,4	6,9	0,023	39,8	6,7	0,002	156,8	19,8	0,011	40,7	6,4	0,006
Masculino	65,0	9,4		46,3	7,0		38,5	6,1		149,8	21,1		37,8	6,1	
<b>Profesión</b>															
Licenciada en Enfermería	68,4	7,7	0,003	50,1	6,5	0,000	40,4	6,4	0,018	158,9	18,3	0,000	41,2	6,1	0,000
Médico Cirujano	64,7	9,4		46,4	7,3		38,1	6,6		149,2	21,9		38,1	6,5	
<b>Condición laboral</b>															
Contratado	67,0	5,8	0,276	48,2	5,9	0,332	40,0	5,1	0,094	155,2	15,5	0,138	40,2	5,4	0,964
Nombrado	67,0	9,2		48,8	7,3		39,4	6,9		155,2	21,5		40,0	6,7	
<b>Cargo en la institución</b>															
Directivo	67,8	9,0	0,882	44,5	3,9	0,004	41,5	4,2	0,365	153,8	13,0	0,216	36,3	2,2	0,204
Personal de salud administrativo	60,5	17,0		41,8	11,7		35,1	10,3		137,5	38,6		34,5	9,8	
Personal de salud asistencial	67,4	7,5		49,2	6,3		39,8	6,2		156,4	17,9		40,5	6,0	
<b>Años de servicio</b>															
Menor de 2 años	66,4	5,3	0,515	47,7	5,7	0,071	40,2	3,8	0,292	154,3	14,2	0,144	39,2	5,5	0,319
2 a 5 años	65,8	5,8		46,1	5,7		39,1	5,2		150,9	15,1		38,7	5,3	
6 a 10 años	69,0	6,4		50,1	6,5		40,4	6,2		159,5	15,8		41,9	5,1	
Mayor a 10 años	66,7	9,9		48,9	7,5		39,2	7,2		154,8	22,9		39,8	7,1	

labores administrativas y a los directivos de la institución, al igual que la dimensión motivación que se repite este patrón. En las variables cultura y comunicación organizacional las mujeres evaluadas y licenciadas en enfermería presentan los valores más resaltantes, el personal de salud administrativo son los que presentan menores valores para las variables estudiadas en el INSN. El 76,3% de la muestra estudiada fueron mujeres, similar proporción reportada en un estudio realizado en un hospital universitario de Israel (75%), que busco examinar las preocupaciones y percepciones organizacionales y gerenciales

entre los trabajadores de la salud al enfrentar la crisis de COVID-19 y su correlación con el agotamiento<sup>(5)</sup>, encontrando que las mujeres presentan preocupaciones más significativas a nivel organizacional que los hombres, situación similar al estudio realizado en el INSN donde la variable sexo mostro diferencias significativas para todas las dimensiones estudiadas, siempre con valores más altos en mujeres.

La correlación para medir la fuerza de las variables nos indica que la cultura y comunicación organizacional tienden a incrementarse juntas, durante la pandemia por Covid-19 en el INSN,

**TABLA 3. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN PARA MEDIR LA FUERZA ENTRE LAS VARIABLES INTRÍNSECAS Y EXTRÍNSECAS.**

Dimensiones	Valores estadísticos	Identidad	Conflicto y cooperación	Motivación	Cultura organizacional	Comunicación organizacional
Identidad	P	1	0,600**	0,632**	0,769**	0,645**
	Sig.		0,000	0,000	0,000	0,000
Conflicto y cooperación	P		1	0,665**	0,801**	0,764**
	Sig.			0,000	0,000	0,000
Motivación	P			1	0,797**	0,660**
	Sig.				0,000	0,000
Cultura organizacional	P				1	0,737**
	Sig.					0,000
Comunicación organizacional	P					1
	Sig.					
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						

similar situación a lo encontrado en el estudio de Alonazi W., donde busco examinar la influencia de varias dimensiones de aprendizaje organizacional en la cultura organizacional en entornos de atención médica durante el brote de COVID-19, en cuatro hospitales en Arabia Saudita<sup>(13)</sup>, aquí se utilizó un instrumento con validez y confiabilidad sólida, en la investigación realizadas en el INSN se utilizó un instrumento que tiene más de 10 años utilizándose en Perú<sup>(14)</sup>, y con experiencia en estudios en el mismo periodo realizados en el INSN<sup>(1,2,3)</sup>, lo que podría explicar la fuerza intrínseca y extrínseca encontrada en ambos estudios.

Se trató de establecer la probabilidad de una baja o alta cultura y comunicación organización en el INSN, sin embargo, solo la variable cargo en la institución tuvo significancia ( $p < 0,05$ ) para comunicación organizacional, tomando como referencia al personal de salud asistencial con un alta comunicación organizacional (62%) en relación a los directivos (100%) y personal de salud administrativo (88,2%), que presenten una baja comunicación organizacional, lo que evidencia la necesidad de lograr una mayor

confianza y competencias de los trabajadores con la institución que los respalda en situaciones sensibles como una pandemia<sup>(4)</sup>.

Algunas limitaciones del estudio se dieron por las dificultades en la coordinación con el personal de salud para la aplicación de la encuesta y transmitir información útil y oportuna sobre la importancia de realizar el estudio con la pandemia en curso, sin embargo, debido a las gestiones realizadas por los investigadores con los encargados de cada área y en ocasiones con el mismo trabajador, se logró culminar el estudio según lo previsto.

## Conclusiones

Las licenciadas en enfermería se sienten más identificadas con su institución en comparación con los médicos. Además, el personal de salud asistencial muestra valores significativamente más altos en las dimensiones de conflicto y cooperación en comparación con el personal administrativo y los directivos. Asimismo, la dimensión de motivación sigue un patrón similar. En cuanto a las variables de cultura y comunicación organizacional, las

**TABLA 4. PROBABILIDAD DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL BAJA O ALTA ENTRE PARTICIPANTES CON DIFERENTES CARACTERÍSTICAS EVALUADAS.**

Variable	Total	Cultura organizacional				p valor	OR ajustado	IC95%	
		<Mediana (156)		>=Mediana (156)				LI	LS
	n	n	%	n	%				
<b>Sexo</b>									
Femenino	200	92	46,0	108	54,0	0,648	1,169	0,599	2,282
Masculino	62	36	58,1	26	41,9		Referencia		
<b>Profesión</b>									
Licenciada en Enfermería	162	69	42,6	93	57,4	0,362	1,339	0,715	2,507
Médico Cirujano	100	59	59,0	41	41,0		Referencia		
<b>Condición laboral</b>									
Contratado	58	35	60,3	23	39,7	0,587	Referencia		
Nombrado	204	93	45,6	111	54,4		0,780	0,319	1,910
<b>Cargo en la institución</b>									
Directivo	4	2	50,0	2	50,0	0,427	1,333	0,157	11,319
Personal de salud administrativo	17	12	70,6	5	29,4		0,484	0,156	1,502
Personal de salud asistencial	241	114	47,3	127	52,7		Referencia		
<b>Años de servicio</b>									
Menor de 2 años	26	17	65,4	9	34,6	0,049	0,397	0,126	1,246
2 a 5 años	30	23	76,7	7	23,3		0,215	0,067	0,690
6 a 10 años	49	20	40,8	29	59,2		1,021	0,510	2,045
Mayor a 10 años	157	68	43,3	89	56,7		Referencia		

mujeres evaluadas y las licenciadas en enfermería presentan los valores más destacados, mientras que el personal de salud administrativo muestra los valores más bajos en las variables estudiadas en el INSN.

La cultura y comunicación organizacional pueden ser herramientas guía para que las instituciones sanitarias mejoren las habilidades y el conocimiento de sus trabajadores, con el objetivo de brindar servicios de calidad a los ciudadanos durante crisis sanitarias. Los

responsables de la formulación de políticas y la alta dirección del INSN deben colaborar para crear un sentido de propósito compartido entre el personal de salud que realiza labores asistenciales y administrativas. El estudio ha demostrado la utilidad de evaluar la cultura y comunicación organizacional, cuyos resultados pueden impulsar mejoras centradas en los trabajadores de todas las áreas de hospitales e instituciones de salud, especialmente en futuras crisis como la Covid-19.

**TABLA 5. PROBABILIDAD DE UNA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BAJA O ALTA ENTRE PARTICIPANTES CON DIFERENTES CARACTERÍSTICAS EVALUADAS.**

Variable	Total	Comunicación organizacional				p valor	OR ajustado	IC95%	
		<Mediana (40)		≥Mediana (40)				LI	LS
	n	%	n	%					
<b>Sexo</b>									
Femenino	200	74	37,0	126	63,0	0,157	1,638	0,827	3,246
Masculino	62	37	59,7	25	40,3		Referencia		
<b>Profesión</b>									
Licenciada en Enfermería	162	56	34,6	106	65,4	0,226	1,497	0,779	2,877
Médico Cirujano	100	55	55,0	45	45,0		Referencia		
<b>Condición laboral</b>									
Contratado	58	26	44,8	32	55,2	0,786	Referencia		
Nombrado	204	85	41,7	119	58,3		1,135	0,455	2,833
<b>Cargo en la institución</b>									
Directivo	4	4	100,0	0	0,0	0,020	0,000	0,000	0,000
Personal de salud administrativo	17	15	88,2	2	11,8		0,113	0,024	0,522
Personal de salud asistencial	241	92	38,2	149	61,8		Referencia		
<b>Años de servicio</b>									
Menor de 2 años	26	13	50,0	13	50,0	0,126	1,075	0,341	3,386
2 a 5 años	30	17	56,7	13	43,3		0,866	0,279	2,690
6 a 10 años	49	12	24,5	37	75,5		2,452	1,091	5,511
Mayor a 10 años	157	69	43,9	88	56,1		Referencia		

## Bibliografía

- Shimabuku Roberto, Huicho Luis, Fernández Danitza, Nakachi Graciela, Maldonado Ruth, Barrientos Armando. Niveles de insatisfacción del usuario externo en el Instituto Nacional de Salud del Niño de Lima, Perú. *Rev. perú. med. exp. salud publica.* 2012; 29(4): 483-489. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-46342012000400010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000400010)
- Shimabuku R, Fernández D, Carlos G, Granados K, Maldonado R, Nakachi G. Las reclamaciones de

- los usuarios externos en un centro pediátrico de referencia nacional en Lima, Perú. *An Fac med.* 2014;75(3):245-50. <https://doi.org/10.15381/anales.v75i3.9779>
- Fernández-Oliva Danitza, Revilla-Velásquez María E, Kolevic-Roca Lenka A, Cabrejos-Castilla Irma, Muchaypiña-Gallegos Isabel, Sayas-Avilés Iris et al. Organizational climate and satisfaction of the external user in the hospitalization services of the Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. *An. Fac. med.* 2019; 80(2): 188-192. <http://dx.doi.org/10.15381/anales.802.15745>

4. Rangachari P, L Woods J. Preserving Organizational Resilience, Patient Safety, and Staff Retention during COVID-19 Requires a Holistic Consideration of the Psychological Safety of Healthcare Workers. *Int J Environ Res Public Health*. 2020;17(12):4267. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32549273/>
5. Bashkin O, Davidovitch N, Asna N, Schwartz D, Dopelt K. The Organizational Atmosphere in Israeli Hospital during COVID-19: Concerns, Perceptions, and Burnout. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(11):5544. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34067309/>
6. Trumello C, Bramanti SM, Ballarotto G, et al. Psychological Adjustment of Healthcare Workers in Italy during the COVID-19 Pandemic: Differences in Stress, Anxiety, Depression, Burnout, Secondary Trauma, and Compassion Satisfaction between Frontline and Non-Frontline Professionals. *Int J Environ Res Public Health*. 2020;17(22):8358. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33198084/>
7. Freudenberg LS, Pomykala KL, Herrmann K. COVID-19 Pandemic: What Have We Learned and What to Expect in the Future?. *Semin Nucl Med*. 2022;52(1):86-89. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34389160/>
8. Lizaraso Caparó F, Del Carmen Sara JC. COVID-19: Lecciones aprendidas tras un año de pandemia en el Perú. *Horiz Med*. 2021;21(1):e1364. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2021.v21n1.01>
9. Bashkin O, Otok R, Leighton L, et al. Emerging lessons from the COVID-19 pandemic about the decisive competencies needed for the public health workforce: A qualitative study. *Front Public Health*. 2022;10:990353. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36117595/>
10. Czabanowska K, Kuhlmann E. Public health competences through the lens of the COVID-19 pandemic: what matters for health workforce preparedness for global health emergencies. *Int J Health Plann Manage*. 2021;36(S1):14-19. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33598987/>
11. Segredo A, García AJ, López P, León P, Perdomo I. Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horiz Sanit*. 2017;16(1):28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
12. Sriharan A, Hertelendy AJ, Banaszak-Holl J, et al. Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature. *Med Care Res Rev*. 2022;79(4):475-486. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34474606/>
13. Alonazi WB. Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Serv Res*. 2021;21(1):422. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33947380/>
14. Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico (R.M. N° 623-20008-MINSA) / Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional -- Lima: Ministerio de Salud; 2009. 44 p. [http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\\_DGSP267.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf)
15. Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico (R.M. N° 468-2011-MINSA) / Ministerio de Salud. Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud-- Lima: Ministerio de Salud; 2012. 38 p. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>