

**Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco**

**Facultad de Ciencias de la Salud**

**Escuela Profesional de Medicina Humana**



**Tesis**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DEL  
HOSPITAL DE QUILLABAMBA, 2021”**

Presentado por: Cristhian Irving Dueñas Bustinza

Para optar el título profesional de Médico Cirujano

Asesor: Dr. Ronny Breibat Timpo

Cusco, 2021

## CONTENIDO

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.    Fundamentación del problema de investigación.....	1
1.2.    Formulación del problema.....	3
1.2.1.    Problema General .....	3
1.2.2.    Problemas Específicos .....	3
1.3.    Objetivos de investigación.....	3
1.3.1.    Objetivo General.....	3
1.3.2.    Objetivos Específicos .....	4
1.4.    Justificación de la investigación .....	4
1.5.    Limitaciones y variabilidad del estudio.....	5
1.6.    Aspectos éticos.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
2.1.    Antecedentes de la investigación.....	6
2.2.    Marco teórico .....	11
2.2.1.    Clima organizacional .....	11
2.2.2.    Trabajo en equipo.....	25
2.3.    Definiciones de términos .....	29
CAPÍTULO III.....	31
HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES .....	31
3.1.    Hipótesis .....	31
3.2.    Variables .....	32
3.3.    Definiciones operacionales.....	33

CAPÍTULO IV .....	34
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.1. Tipo de estudio .....	34
3.2. Técnica e instrumento de recolección.....	35
CAPÍTULO V .....	37
RESULTADOS .....	37
CAPÍTULO VI .....	51
DISCUSIÓN.....	51
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS .....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	60

## Índice de tablas

Tabla 1 Género del personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	37
Tabla 2 Profesión del personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	38
Tabla 3 Áreas a la que pertenece el personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	39
Tabla 4 Género según rango de edad del personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	40
Tabla 5 Género según tiempo de servicio en el nosocomio del personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	41
Tabla 6 Estadística de fiabilidad de la variable trabajo en equipo .....	43
Tabla 7 Estadística de fiabilidad de la variable trabajo en equipo .....	43
Tabla 8 Nivel del clima organizacional en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	44
Tabla 9 Nivel del trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	45
Tabla 10 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia el valor de ser equipo.....	46
Tabla 11 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la eficiencia del equipo.....	47
Tabla 12 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo. .	48
Tabla 13 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.....	49

## Índice de figuras

Figura 1. Resumen del modelo Input-Process-Output para analizar la conducta y el desempeño de un grupo.....	27
Figura 2 Género del personal del Hospital de Quillabamba, 2021.....	37
Figura 3 Profesión del personal del Hospital de Quillabamba, 2021.....	38
Figura 4 Áreas a la que pertenece el personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	39
Figura 5 Género según rango de edad del personal del Hospital de Quillabamba, 2021.....	40
Figura 6 Género según tiempo de servicio en el nosocomio del personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	41
Figura 7 Nivel del clima organizacional en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021 .....	44
Figura 8 Nivel del trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.....	45
Figura 9 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia el valor de ser equipo.....	46
Figura 10 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la eficiencia del equipo. ....	47
Figura 11 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo.48	
Figura 12 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.....	50

## RESUMEN

### “CLIMA ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DEL HOSPITAL DE QUILLABAMBA, 2021”

Cristhian Irving Dueñas Bustinza

**Antecedente:** Clima organizacional y el trabajo en equipo son variables de suma importancia para el desarrollo óptimo en cualquier institución, por ello la presente investigación tuvo por fin determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

**Métodos:** Para lograrlo se empleó una metodología de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo relacional, de diseño no experimental. La obtención de datos se logró gracias a dos instrumentos uno para cada variable, para el clima organizacional se utilizó el dictaminado por el Ministerio de Salud del Perú y para el trabajo en equipo el cuestionario de actitudes hacia el trabajo en equipo de Barrio y Reverte, aplicándolo a 48 personas correspondientes al personal de salud de dicho nosocomio.

**Resultados:** Arrojaron una débil relación entre las variables de estudio con coeficiente de correlación de Spearman de 0.322, además de predominar el mal clima organizacional (95.8%) y un regular trabajo en equipo (47.9%); de ello pues se concluye que, al mejorar el clima organizacional, mejora en un 32% el trabajo en equipo.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Trabajo en equipo, Hospital, personal de salud.

## ABSTRACT

### "ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TEAMWORK IN THE STAFF OF THE QUILLABAMBA HOSPITAL, 2021"

Cristhian Irving Dueñas Bustinza

**Background:** Organizational climate and teamwork are variables of great importance for optimal development in any institution, for this reason the present research aimed to determine the degree of relationship between the organizational climate and teamwork in the staff of the Hospital de Quillabamba, 2021.

**Methods:** To achieve this, a quantitative approach methodology, descriptive correlational level, of non-experimental design was used. Data collection was achieved thanks to two instruments, one for each variable, for the organizational climate the one dictated by the Ministry of Health of Peru was used and for the teamwork the questionnaire of attitudes towards teamwork of Barrio and Reverte, applying it to 48 persons corresponding to the health personnel of said hospital.

**Results:** They showed a weak relationship between the study variables with a spearman correlation coefficient of 0.322, in addition to a predominance of bad organizational climate (95.8%) and regular teamwork (47.9%); From this, it is concluded that, by improving the organizational climate, teamwork improves by 32%.

**Keywords:** Organizational climate, Teamwork, Hospital, health personnel.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, al igual que el trabajo en equipo son variables que influyen directamente en el desempeño y satisfacción del empleado en su lugar o ambiente de trabajo, por ello llevar una perfecta armonía en ambos aspectos es trascendental para poder tener resultados favorables en el trabajo realizado.

La presente investigación consideró estudiar cómo se desarrollan ambas variables en el personal de salud en el Hospital de Quillabamba, Cusco, siendo su principal objetivo Determinar la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo; para lograrlo se vio necesario distribuir la investigación en seis capítulos, considerando:

En el capítulo primero, fue factible definir el problema de la investigación ello después de realizar un análisis a nivel internacional, nacional y local, además es considerable mencionar la justificación de la investigación y los objetivos que se desearon lograr.

En el capítulo dos, se estudiaron investigaciones antecesoras del estudio, además se fundamentó de modo teórico las variables de estudio, para su sustentación próxima, junto a ello el capítulo cierra con un listado de términos más usados.

Capitulo tres, este capítulo consta de las hipótesis de la investigación, las cuales son posibles respuestas a los problemas del estudio, añadido se menciona las definiciones conceptuales y operacionales de las variables, junto a sus dimensiones, indicadores y su escala de medición.

El capítulo cuarto, es el capítulo donde se define la estructura metodológica empleada en el estudio, detallando el tipo y diseño de la investigación, además de los instrumentos empleados y el número de unidades de análisis necesarias.

El capítulo cinco, es el resultado de los análisis, incluyéndose tablas y gráficos de los mismos, para su mejor entendimiento.

El capítulo seis, es en mención el contraste de los resultados obtenidos en el apartado cuatro, frente con los antecedentes más relevantes del estudio, con el fin de comparar y discutir los resultados logrados.

El capítulo séptimo menciona las conclusiones logradas en la investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Fundamentación del problema de investigación

El clima organizacional se encuentra definido en cómo los colaboradores perciben su entorno laboral; y un clima organizacional adecuado garantiza la satisfacción del personal, incrementando el desempeño laboral y la actitud positiva, favoreciendo a la organización con el crecimiento de ganancias y reduciendo de esta manera el costo de rotación y problemas con el personal<sup>1</sup>.

El trabajo en equipo, en especial dentro de los sectores de salud, ahora requiere de un equipo integrado, donde los profesionales de las especialidades colaboren entre sí, mejorando la calidad de asistencia sanitaria. Siendo esencial que el trabajo en equipo se ejecute en un clima organizacional adecuado<sup>2</sup>. Por lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), menciona que los colaboradores deben contar con las condiciones de trabajo adecuadas, como son las horas de trabajo, descansos, la remuneración, las condiciones físicas esenciales, entre otros<sup>3</sup>. Siendo importante que directores de los hospitales diseñen estrategias para mejorar las relaciones entre los médicos y pacientes, así como mejorar sus relaciones familiares, puesto que son determinantes para el clima organizacional<sup>4</sup>.

Según la OIT<sup>5</sup>, la sexta porción de los colaboradores en los territorios de la Unión Europea trabaja más de cuarenta y ocho horas semanales, en cambio, en la República de Corea, Turquía y Chile aproximadamente la mitad de los trabajadores lo hace, y al menos el 10% de los colaboradores trabaja durante su tiempo libre. En estos países, las personas tienen un ritmo de trabajo intenso, con plazos ajustados y el 25% a 40% tienen trabajos con exigencias emocionales. Dentro de los principales problemas que presentaron, el 12% indicaron haber sufrido abuso verbal, humillaciones, intimidación y acoso sexual. Así también, los resultados mostraron que el contexto interpersonal positivo, incluida una dirección y

compañeros de apoyo, así como la conversación, incrementan las condiciones de trabajo; ya que el 70% evaluaron positivamente a sus gerentes, y acentuaron una percepción de apoyo por parte de sus colegas.

El trabajo en equipo también se puede asociar a los años de ejercer la profesión, pues los profesionales con un nivel medio de experiencia, entre uno y diez años, tenían un puntaje más bajo en relación al trabajo en equipo, en comparación con los de menos de un año o más de 10 años de experiencia<sup>6</sup>.

A nivel nacional, los médicos revelaron que una de las causas que los impulsaron a dejar su trabajo es que se desarrollaron dificultades con el personal de salud (40%) y otros indicaron que tuvieron dificultades con el personal administrativo (46.7%)<sup>7</sup>, lo que refleja lo importante que son las relaciones interpersonales dentro de un entorno laboral. Así como también un factor negativo es el horario laboral extenso, los años de trabajo, dificultades en las relaciones dentro de su centro, el sueldo, las enfermedades generadas o agravadas a causa del trabajo, la separación de la familia y las condiciones físicas del personal sanitario, se ligan al estrés crónico y por tanto afectan el desenvolvimiento del profesional. Siendo el factor sueldo el que predomina en más del cincuenta por ciento<sup>8</sup>.

El clima organizacional involucra valores y comportamientos formales e informales. Siendo fundamental para alcanzar los objetivos de gestión, ya que afecta el proceso de trabajo y la motivación de los trabajadores. Sin embargo, para alcanzar las metas es necesario promover la satisfacción y el placer en el ambiente laboral, minimizar la rigidez jerárquica, además de implementar una gestión participativa<sup>9</sup>. El clima organizacional también implica al concepto de trabajo en equipo, ya que se refiere a la integración, colaboración, coordinación y trabajo en red entre miembros de un mismo equipo<sup>10</sup>.

En este sentido, surge la importancia del estudio de los términos de clima organizacional y trabajo en equipo, conociendo que ambas variables son importantes dentro del ámbito empresarial, así como influyentes en el

desenvolvimiento de los colaboradores dentro de las instituciones que brindan atención de salud. Pues son ellos quienes deben estar preparados para brindar una atención de calidad.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Cómo es el clima organizacional del personal del Hospital de Quillabamba, 2021?
- b) ¿Cómo es el trabajo en equipo del personal del Hospital de Quillabamba, 2021?
- c) ¿Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021?
- d) ¿Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021?
- e) ¿Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar el nivel del clima organizacional del personal del Hospital de Quillabamba, 2021.
- b) Determinar el nivel del trabajo en equipo personal del Hospital de Quillabamba, 2021.
- c) Identificar la relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.
- d) Identificar la relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.
- e) Identificar la relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

### 1.4. Justificación de la investigación

Ñaupas (2018), define que justificar implica fundamentación por la cual se investiga; la justificación puede agruparse en teóricas, metodológicas, prácticas y sociales.

**Justificación teórica:** pues pretende abordar y estudiar las variables clima organizacional y el trabajo en equipo en personal de un hospital.

**Justificación metodológica:** puesto que los procedimientos que fueron empleados para la ejecución de la indagación estuvieron cimentados en el método científico, por lo cual las variables fueron medidas a través del Cuestionario de clima organizacional, el cual posee validez y confiabilidad adecuadas, y fue utilizado el Cuestionario de actitudes hacia el trabajo en equipo, que fue validado por el investigador dado que no ha sido utilizado en población peruana.

**Justificación práctica:** siendo una investigación de relevancia, tomando como iniciativa enriquecer las relaciones interpersonales que diariamente se presentan en un ambiente hospitalario.

**Justificación social:** pues busca originar nuevas investigaciones y la optimización de procesos y resultados en los colaboradores de un centro médico.

### **1.5. Limitaciones y variabilidad del estudio**

Durante el proceso de realización del estudio, la información empleada para el desarrollo de la investigación se logró obtener de modo fácil, confiable y gratuito, por lo que es considerable decir que la presente investigación no sufrió de limitaciones teóricas o de acceso de información.

### **1.6. Aspectos éticos**

Los aspectos éticos que forman parte de la investigación son<sup>11</sup>:

El principio de beneficencia, el cual tiene como fin beneficiar a las unidades de estudio, así como la posteridad de nuevos conocimientos acorde a la temática implicada.

El principio de no maleficencia, principio que garantiza la protección de los participantes a nivel físico y psicológico, procurando en todo momento su bienestar y comodidad.

El principio de autonomía, puesto que los participantes que desarrollen las actividades correspondientes a la investigación tienen en todo momento la potestad de retirarse.

Principio de justicia, el cual vela porque los resultados de estudio beneficien a la sociedad de forma global.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### Internacionales

**Peruzzo et al. (Paraná – Brasil, 2018)** en el artículo “Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família” [Clima organizacional y trabajo en equipo en la estrategia de salud de la familia], con el objetivo principal de cuantificar el clima organizacional en la labor de los profesionales de los equipos de la Estrategia Salud de la Familia (ESF). La muestra comprendió 458 expertos de diferentes especialidades de la ESF, quienes respondieron un Inventario de Clima de Equipo, que constaba de 38 ítems, donde la puntuación máxima era 226. Encontrándose que los enfermeros obtuvieron un promedio de 8.05 con respecto al clima de trabajo en equipo, seguido de los promedios de 3.02 de técnicos de enfermería, 7.90 doctores, 7.60 asistentes de odontólogos, y 7.45 los odontólogos. En conclusión, el trabajo en equipo de los participantes varía, y los odontólogos obtuvieron una menor puntuación en relación al resto de profesionales<sup>12</sup>.

**Lyubovnikova et al. (Reino Unido, 2018)**, en su artículo “Examining the Indirect Effects of Perceived Organizational Support for Teamwork Training on Acute Health Care Team Productivity and Innovation: The Role of Shared Objectives” [Examen de los efectos indirectos del apoyo organizacional percibido para la capacitación en trabajo en equipo en la productividad e innovación del equipo de atención médica aguda: el papel de los objetivos compartidos], ejecutaron un estudio transversal, con el objeto de examinar el vínculo entre el Apoyo organizacional percibido del trabajo en equipo (equipo AOP-TT), los resultados de la productividad, la innovación del equipo, y hasta qué punto estas relaciones estaban mediadas por el mecanismo de objetivos compartidos. La muestra estuvo constituida por 1356 especialistas que pertenecían a equipos médicos y quirúrgicos, donde el 68% eran mujeres. Entre los resultados, el clima y el apoyo organizacional están asociados al desempeño del equipo.

Asimismo, determinaron que la capacitación y coordinación del equipo lo hace más integral, permitiéndole brindar una atención de calidad a los pacientes, además que los trabajadores se sentirán más satisfechos socioemocionalmente. Y con respecto a la innovación, ésta permite que los equipos propongan nuevas estrategias creativas y flexibilidad cognitiva, generando a su vez mayor productividad<sup>13</sup>.

**Muskananfolo et al. (Indonesia, 2019)**, en el artículo titulado “Analyzes of Nurse Work Load and Teamwork with the Service Quality of Pre-Hospital Emergency in Kupang, East Nusa Tenggara, Indonesia” [Análisis de la carga de trabajo del enfermero y el trabajo en equipo con la Calidad del servicio de emergencia prehospitalaria en Kupang, East Nusa Tenggara, Indonesia], en su estudio transversal tuvieron como fin analizar la correlación entre los factores de carga de trabajo de enfermería y trabajo en equipo con la calidad del servicio de emergencia prehospitalaria. La muestra estuvo conformada por 20 enfermeras, quienes respondieron el Cuestionario de Clima Organizacional de Atención Primaria de Enfermería, además participaron 80 familiares de los pacientes atendidos. Dentro de los resultados, el 75% de las enfermeras indicaron que el trabajo en equipo era bueno, mientras que el 25% tenían un mal equipo de trabajo. Asimismo, cuanto menor es la carga de trabajo de la enfermera y existe un buen trabajo en equipo, mejorará la calidad del servicio. En conclusión, existe una correlación significativa entre la carga de trabajo de las enfermeras y el trabajo en equipo para brindar un servicio de emergencia prehospitalario de calidad<sup>14</sup>.

**Müller et al., (Emiratos Árabes Unidos, 2018)**, en su artículo publicado “Assessing Perceptions of Teamwork Quality Among Perioperative Team Members”, [Evaluación de las percepciones de la calidad del trabajo en equipo entre los miembros del equipo perioperatorio], ejecutó un estudio descriptivo con el objetivo de determinar las percepciones perioperatorias del trabajo en equipo en instalaciones hospitalarias mediante la comparación de resultados de dos encuestas descriptivas administradas con diferentes métodos. Por lo cual, la muestra estuvo constituida por 127

profesionales, de los cuales 35 eran cirujanos asistentes, 18 cirujanos residentes, 16 anestesiólogos y 58 enfermeras preoperatorias. En los resultados se denotaron que el 88,6% de los cirujanos asistentes, el 55,6% de los cirujanos residentes, el 68,8% de los anestesiólogos y 31,0% de las enfermeras perioperatorias indicaron estar satisfechos con el clima. Y dentro de la satisfacción con el equipo de trabajo, el 58,3% de los cirujanos asistentes, 62,4% de los cirujanos residentes, 69,4% anestesiólogos y el 72,5% de las enfermeras perioperatorias se mostraron satisfechos con el trabajo en equipo. Los datos obtenidos de la segunda encuesta fueron a partir de encuestas observacionales, las cuales se realizaron inmediatamente después de los procedimientos médicos operatorios, luego de dicha encuesta los resultados fueron que los cirujanos asistentes fueron los menos satisfechos y las enfermeras las más satisfechas con el trabajo en equipo dentro del quirófano. En conclusión, los resultados fueron contradictorios, y las percepciones de cada integrante del equipo de trabajo varían acorde a su rol desempeñado<sup>15</sup>.

**Agudelo et al., (Quindío – Colombia, 2017)**, “Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia” realizó una indagación correlacional con el propósito de interpretar el clima organizacional percibido por funcionarios asistenciales y administrativos en un hospital público de Quindío-Colombia en 2015. La muestra estuvo constituida por 114 participantes entre personal médico y administrativo, de los cuales el 71.1% eran féminas, y respondieron un cuestionario de 74 ítems. Dentro de los resultados, el clima organizacional se situó en un nivel promedio con 3.89. Con respecto a la calificación del cuestionario, la puntuación mínima fue de 57.97 y la máxima de 85.30, que fueron obtenidos por las dimensiones de coordinación externa y compromiso, respectivamente. En conclusión, se detalló que existía una correlación entre las dimensiones del clima organizacional, sobre todo con la dimensión de relaciones interpersonales, puesto que los participantes la consideraron importante para el adecuado desarrollo del clima organizacional<sup>16</sup>.

## Nacionales

**Castillo et al., (Huaraz – Perú, 2019)**, en su artículo “Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú”; ejecutaron un estudio correlacional con el propósito de conocer el vínculo entre el liderazgo y clima organizacional en colaboradores de instituciones de sanidad que incluyen una microrred de Perú. La muestra se ajustó a 88 trabajadores de diversos sectores asistenciales de centros de salud y puestos de salud, quienes respondieron Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ (versión 5 X Corta) (confiabilidad de 0.99 y validez de 0.91), y el Inventario del clima institucional (confiabilidad de 0.93 y validez de 0.94). Dentro de los hallazgos, el 68.2% de los participantes indicaron que el clima organizacional se encontraba por mejorar, el 26.1% indicaron que el clima era saludable y el 5.7% indicó que no era saludable. Concluyeron que el clima se encuentra por mejorar, y con respecto a la relación entre variables, fue positiva y significativa, pues a mayor liderazgo, el clima organizacional mejora<sup>17</sup>.

**Reyes (Lima – Perú, 2018)**, en su tesis de licenciatura “Clima organizacional del tecnólogo médico de radiología en el Área de Radiodiagnóstico de la Clínica Internacional – Sede Lima, 2018” en su estudio de diseño no experimental, tuvo como fin conocer el clima organizacional del Tecnólogo Médico de Radiología. Los participantes fueron 28 tecnólogos médicos del Área de Radiodiagnóstico de la Clínica Internacional en Lima, quienes respondieron el Cuestionario de Clima Organizacional creado por Alina Segredo, el cual constaba de 50 preguntas. Dentro de los resultados, el clima organizacional obtuvo un promedio de 76.7 indicando ser adecuado, donde en la dimensión comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección obtuvieron 24, 22.8 y 29.9 de promedio respectivamente. En conclusión, el clima organizacional se calificó como adecuado<sup>18</sup>.

**Lazaro (Lima – Perú, 2018)**, en su investigación de maestría titulada “Liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los colaboradores del Hospital de la Policía Nacional del Perú Augusto Bernardino Leguía Salcedo Rimac, 2018”, en su indagación descriptiva correlacional, tuvo como finalidad definir el vínculo entre el liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los trabajadores del Hospital de la Policía Nacional del Perú “Augusto Bernardino Leguía Salcedo”. Por tanto, la muestra estuvo conformada por 80 trabajadores, quienes respondieron dos cuestionarios de 38 preguntas con escala de Likert, creado por el autor, quien validó e hizo la confidencialidad con los criterios correspondientes, obteniendo una validez de 83% y Alfa de Cronbach de 0.963 en cuanto al cuestionario de trabajo en equipo. En la indagación se evidenció que existía una relación positiva de 0.861 entre el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo<sup>19</sup>.

**Guerrero et al, (Lima – Perú, 2018)**, en su investigación de maestría “El clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería que labora en el Hospital Cayetano Heredia, año 2015” realizaron un estudio correlacional con el objetivo principal de conocer el vínculo entre el clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en la satisfacción laboral en enfermeras que laboran en El Hospital Cayetano Heredia. Por ello, la muestra estuvo conformada por 51 enfermeras, quienes respondieron dos cuestionarios: El cuestionario de Litwin y Stringer sobre clima organizacional y la Escala General de Satisfacción, que alcanzaron una validez interna de 18.3. En los hallazgos, el 64.7% percibía un clima organizacional adecuado, seguido del 33.3% en un nivel medianamente adecuado, y el 2% en un nivel inadecuado. Concluyendo que se evidencia una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ( $p < 0.05$ )<sup>20</sup>.

## **Locales**

**Pancorbo et al., (Cusco – Perú, 2019)**, en su trabajo de investigación “Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, Distrito de Santa Ana – Provincia de la Convención”, en su

investigación de tipo básica con alcance descriptivo, tuvo como fin explicar cómo es el trabajo en equipo de los administrativos en el hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana, en la provincia de La Convención. Participaron 52 trabajadores del sector administrativo, quienes respondieron un cuestionario creado por los autores, poseía una confiabilidad de 0.905. Dentro de los hallazgos, el 39.84% de los participantes indicaron un nivel bajo en la dimensión de confianza, con un promedio de 2.27, seguido del 31.32% de nivel regular; en la dimensión coordinación el 40.06% la calificó como poco eficaz, con un promedio de 2.56 implicando que es poco adecuado, seguido del nivel medianamente eficaz con 38.14%; en la dimensión de comunicación el 46.63% la ubicó en un nivel regular, con un promedio de 2.75 (regular), seguido del nivel bajo con 30.77%; en la dimensión compromiso el 41.35% indicó que existía un compromiso a nivel regular, con un promedio general de 2.48 (bajo), seguido del nivel bajo 39.66%. Siendo así que la variable de trabajo en equipo, el 40.33% de los trabajadores reflejaron un nivel medianamente adecuado con promedio de 2.54 (poco adecuado), seguido del 37.61% con nivel poco adecuado, 10.74% con nivel adecuado, 10.52% inadecuado y por último el nivel muy adecuado 0.80%. En conclusión, la muestra indica que el personal no mantiene una coordinación adecuada para el desenvolvimiento de sus funciones<sup>21</sup>.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Clima organizacional**

“Para lograr un clima organizacional adecuado y una alta satisfacción en el equipo, la dirección, el control y el liderazgo deben encontrarse en una situación de permanente equilibrio (organización efectiva)”<sup>22</sup>. Puesto que el clima afecta directamente la forma de interrelacionarse de los colaboradores, afecta su rendimiento, su motivación, su productividad, su innovación, su satisfacción laboral y su compromiso. Por ello, si el colaborador percibe una atmósfera cómoda, se sentirá valorado y su productividad será la ideal. Pero, si percibe un clima desagradable, tendrá una sensación de indiferencia<sup>23</sup>.

Desde una perspectiva psicológica, se refiere al punto de vista de cada individuo acerca del clima que vive dentro de su organización, percepción que se ve influenciada por estímulos y condiciones prevalentes. Dentro de los factores determinantes de la percepción se encuentran la personalidad, los estilos cognitivos, el coeficiente intelectual, la edad, etcétera<sup>24</sup>. Desde una perspectiva organizacional, el colaborador adopta un criterio acorde a sus vivencias dentro de la empresa, como los procedimientos, los procesos y la estructura. Por otro lado, desde la perspectiva integradora, el clima organizacional se observa desde una percepción psicológica y organizacional, donde el individuo percibe el contexto en el que se desenvuelve y su percepción va a influir en sus actitudes dentro de su centro laboral<sup>23</sup>.

En otras palabras, el clima organizacional es el compromiso de la empresa con sus colaboradores, en mantenerlos felices, cuidar de ellos y beneficiarlos; logrando así que trabajen siendo eficientes y eficaces en sus labores, se comprometan con los objetivos de la empresa e incrementen su productividad<sup>25</sup>. Por ello, cuenta con tres dimensiones: potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional, las cuales se detallan a continuación.

### **Potencial humano**

Definido como las capacidades y aptitudes que tienen los seres humanos que los hacen únicos a nivel personal y profesional. El potencial humano, se va desarrollando con el paso del tiempo, para desarrollarlo dentro de una organización es importante que los implicados participen y se involucren activamente<sup>26</sup>. En definitiva, todos los colaboradores tienen la capacidad de conseguir una madurez, estabilidad personal y profesional. Compuesto por los indicadores que se precisan a continuación:

#### **A) Liderazgo**

Se considera líder a una persona que es capaz de influenciar en un equipo de trabajo, motivando a que cada miembro se esfuerce por el cumplimiento de metas satisfactoriamente<sup>22</sup>. Fiedler (1967-1993), presenta un modelo denominado Contingencia en la Efectividad del

Liderazgo, teoría que asume que la efectividad del liderazgo obedece a factores ambientales y la personalidad del líder. Dentro de los factores ambientales se tiene en consideración la interrelación, la cohesión grupal, y el poder del líder en otorgar incentivos. Y dentro de su personalidad, hace referencia a sus metas y relación interpersonal con los integrantes del grupo<sup>27</sup>.

Por otro lado, House (1996), postula la Teoría de la Expectativa de Meta, la cual señala que los líderes tienen comportamientos eficaces cuando se complementan con su equipo de trabajo, direccionados al cumplimiento de objetivos. Por lo que señala las conductas y situaciones en las que ciertas conductas serían más eficaces, las que se mencionan a continuación: Conductas de clarificación de la tarea, que serán más efectivas cuando los empleados desconocen lo que se espera de ellos; Conductas orientadas al logro, serán más efectivas cuando los colaboradores tienen alta motivación al logro; Conductas facilitadoras del trabajo, que implica coordinar, planificar y aconsejar, siendo más efectivas cuando las demandas son previsible; Conductas de apoyo personal, siendo más efectivas cuando el trabajo genera estrés o atenta contra la salud mental del trabajador; Conductas facilitadoras de la interacción entre los miembros del grupo, es oportuna cuando el trabajo es realizado de manera interdependiente; Liderazgo basado en valores, efectivo cuando no se brindan incentivos.

Así también, el liderazgo puede ser dividido según las características del líder<sup>22</sup>:

- Liderazgo autoritario o autocrático, el líder tiene tendencia a tomar decisiones sin la participación de sus colaboradores, por lo que ellos suelen sentirse desmotivados, además que no desarrollan cualidades como proactividad, creatividad, asertividad y cooperación<sup>22</sup>.
- Liderazgo persuasivo, el líder suele ejercer de forma adecuada el mando, preocupándose por sus colaboradores e incluyéndose en ellos para el cumplimiento<sup>22</sup>.
- Liderazgo consultivo, el líder pide opiniones a los miembros de su equipo, las escucha y luego las analiza. Además, el líder coordina

individual o grupalmente conflictos que suceden dentro de la organización, y la decisión que tome podría verse influenciada por esto<sup>22</sup>.

- Liderazgo participativo, a comparación de los mencionados, en este estilo el líder es parte del equipo, por ello se caracteriza por ser parte activa, coordinando propuestas y desarrollando sugerencias para el logro de los objetivos. Con este modelo, los colaboradores tienen más participación, desarrollando su iniciativa y motivación, fomentando su responsabilidad y el esfuerzo continuo<sup>22</sup>.

Los líderes exitosos son aquellos que se comprometen con la organización, siendo fieles a su misión y visión, siendo capaces de desarrollarse y tener una visión de progreso de la empresa, habiendo ideado enfoques estratégicos para el logro de metas. Asimismo, tienen autonomía y la capacidad para dirigir personas, proporcionando una adecuada guía<sup>28</sup>.

## **B) Innovación**

En la sociedad actual representa un desafío constante, que supone una evolución a nivel social, político, cultural y económico; dividiéndose en dos categorías: innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Donde las tecnológicas son divididas en productos y procesos; y las no tecnológicas contienen a las innovaciones organizativas y el marketing<sup>29</sup>. Ya que la innovación mejora los procesos y simplifica algunos procedimientos, además que permite renovar el entorno laboral.

En definitiva, la innovación consiste en generar ideas nuevas, nuevos métodos, prestación de servicios, modificar procesos o resolver conflictos por parte de los colaboradores, estas ideas a su vez se verán influenciadas por el entorno social. Así también, se considera como una estrategia de cambio que permite el afrontamiento de la competitividad y la variabilidad en la tecnología. Ya que la innovación tiene como finalidad satisfacer a las necesidades del mercado <sup>(23,30)</sup>.

### **C) Recompensa**

Son compensaciones financieras y no financieras que brinda la organización hacia los colaboradores como reconocimiento por su buen desempeño. Dentro de las compensaciones financieras se encuentra la compensación económica por su trabajo, mientras que las recompensas no financieras son las promociones, títulos, oportunidades de desarrollo personal y profesional, capacitaciones pagadas por la empresa<sup>28</sup>. Las recompensas generan motivación y por tanto aseguran un apoyo organizacional, creando expectativas personales y profesionales.

Otros autores dividen a las recompensas como intrínsecas o extrínsecas, la indagación de la recompensa intrínseca sugiere el desempeño del colaborador, tal como, sus logros personales y profesionales, es decir provienen de sí mismo; mientras que las recompensas extrínsecas son aquellas fuera del control del colaborador, y puede ser el ingreso mensual salarial<sup>23</sup>.

Por tanto, las recompensas otorgadas por la organización a los trabajadores influyen en su comportamiento, y si las recompensas son positivas, fortalece sus actitudes y los motiva a continuar realizando actividades para su continua mejora; además, desde un enfoque estratégico fortalece el clima organizacional.

Sin embargo, otros estudios indican que el dinero no debe ser la primera opción para motivar a los colaboradores, ni tampoco ser la única alternativa. Además, otros estudios destacan la idea que el recompensar continuamente por una tarea bien hecha podría ocasionar que con el paso del tiempo esta tarea disminuya en eficacia y en esfuerzo. Por esto, es necesario que las recompensas sean gestionadas con mucha cautela, apoyando la motivación intrínseca en un determinado momento, con elogios y premios públicos y que las recompensas sean inesperadas<sup>31</sup>.

### **D) Confort**

Las condiciones de trabajo implican diferentes elementos en la organización, siendo divididos en: a) contenido del trabajo en sí mismo,

es determinado por la ejecución, tipo, posibilidad de desarrollo y contenido del trabajo que se realiza; b) parte material del trabajo, conformado por la seguridad e higiene, ubicación y confort; c) los factores organizacionales, determinados por el horario, los salarios, estabilidad económica, pausas activas; d) factores psicosociales, caracterizados por los valores, actitudes, relaciones sociales y el liderazgo de la empresa<sup>32</sup>.

Por ello, el ambiente laboral debe contar con adecuadas condiciones físicas, pues éstas influyen positiva o negativamente en el trabajador. Dentro de las condiciones físicas, se da prioridad a un espacio sin ruido, con iluminación, sin radiación ni vibraciones, con temperatura y humedad ideales<sup>22</sup>, señalización adecuada, uso de equipos en buen estado, almacenamiento de objetos en forma correcta<sup>26</sup>.

Es así que, cobra vital importancia la aplicación de la ergonomía en el trabajo, centrándose principalmente en el diseño del puesto, herramientas y útiles, las condiciones del contexto, el entorno, la fatiga mental y física, condiciones, estilo de vida y los indicadores; la ergonomía entonces, tiene como propósito disminuir accidentes y enfermedades ocasionadas por el trabajo, incrementando así la satisfacción laboral<sup>32</sup>.

Desde el año 1973, el profesor Fanger realizó estudios enfocados en el confort térmico, determinando que el control del ambiente térmico favorece el confort del personal, siendo una variable que se puede controlar a través de los sistemas de climatización. Por ello, en los lugares de trabajo, en centros comerciales y en otros ambientes se utiliza el aire acondicionado para conseguir un ambiente térmicamente confortable<sup>32</sup>.

### **Diseño organizacional**

El diseño organizacional se define como un proceso por el cual se designa una distribución con tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad. El diseño organizacional surge de la toma de decisiones influenciadas por el contexto, facilitando el flujo de la información y coordinación entre departamentos. Además, tiene como criterios<sup>33</sup>:

- La especialización del trabajo, detalla el trabajo que realiza cada individuo de forma independiente. La especialización se logra cuando el colaborador realiza su trabajo eficientemente y con velocidad.
- La departamentalización, es la agrupación de actividades que tienen similitud entre sí, por lo general sucede en las empresas grandes. La departamentalización posee ciertas características, específicamente, la interdependencia del flujo de trabajo, de los procesos, de la escala económica y las interdependencias sociales.
- La cadena de mando, conocida también como la jerarquía, pues detalla los niveles de autoridad; se compone por la autoridad (da las órdenes), responsabilidad (obligación de realizar determinada función) y la unidad de mando (los colaboradores que tienen un superior).
- La amplitud de control pretende la supervisión efectiva hacia los subordinados, para lo cual cuenta con la capacitación a los colaboradores, la delegación concisa de tareas, objetivos bien definidos, sistemas de control, manual de funciones y la cantidad de contacto personal.
- La unificación en la toma de decisiones, pues las decisiones son tomadas por la dirección central; este tipo de toma de decisiones tiene ventajas pues el órgano central posee una visión basta de la empresa y asegura la estancia de la organización en tiempos de riesgo, pero también tiene desventajas como el entorpecimiento en el desarrollo profesional de los ejecutivos, la toma de decisiones es calmada pudiendo ser errada y no sin responsables.
- La descentralización en la toma de decisiones, donde los niveles inferiores de la organización tienen el poder de tomar las decisiones; empresas descentralizadas se entiende como geográficamente dispersas.
- El nivel de formalización, radica en la garantía de la ejecución de tareas descritas en un libro de funciones de la empresa, esto quiere decir que estas instrucciones o lineamientos se enfocan en que las personas realicen las funciones del puesto, independientemente de quienes estén a cargo en esa precisa época.

## **A) Estructura**

Está determinada por las responsabilidades, tareas y funciones que desempeñan los colaboradores. La finalidad de la estructura es conseguir la satisfacción del cliente, a través de los colaboradores informados y capacitados en sus funciones específicas<sup>25,28</sup>. Las capacitaciones deben ser orientadas a la seguridad, cambios organizacionales, protocolos, normas, estrategias y medio ambiente a fin de que la integración del nuevo integrante sea más fácil<sup>25</sup>.

Por otra parte, la estructura, en la mayoría de ocasiones se plantea en un organigrama y en una descripción de puestos. Es decir, el organigrama, es representar gráficamente la estructura de la empresa, donde se podrá visualizar las interrelaciones y funciones<sup>34</sup>. Además, el organigrama debe ser conocido por cada integrante con la finalidad de evitar confusiones en su actuar.

La estructura de las organizaciones está constituida por cinco componentes esenciales: el primero de ello es el núcleo de operaciones, que engloba el trabajo direccionado con bienes y servicios, con la función de asegurar entradas de energía y la transformación de éstas en salida y su distribución; el siguiente elemento es el ápice estratégico, integrado por las funciones principales de los integrantes de la empresa y puestos inmediatos, cuyas función principal es la de supervisión y relación con el entorno; seguido de la línea media, que une al núcleo de operaciones y el ápice estratégico, representando un puesto de autoridad ante los operarios; la tecnoestructura, la cual está establecida por personas que preparan a los colaboradores para que realicen el trabajo pero no participan en él; y por último, el staff de apoyo, cuya función principal es prestar servicios a las unidades de línea, pero no se encuentran dentro del flujograma<sup>35</sup>.

## **B) Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un procedimiento donde el individuo elige una opción entre posibles alternativas, e incluso podría desistir, es decir no optar por ninguna alternativa. Sea la opción que elija el individuo, ésta

afectará en la sostenibilidad de la empresa. Y, si las decisiones son tomadas en una crisis, la incertidumbre es mayor y se pueden cometer grandes errores<sup>36</sup>.

Por otro lado, los buenos gerentes toman decisiones acertadas y son capaces de asumir riesgos, ya que es él quien administra. También es prudente que el gerente antes de tomar alguna decisión evalúe las fortalezas y debilidades para que su decisión sea fundamentada y eficiente<sup>37</sup>.

### **C) Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se relaciona con el clima laboral, integrándose con dinamismo y flexibilidad. Por ello, la comunicación contribuye a lograr resultados óptimos en la empresa y seguir compitiendo con el mercado actual. La comunicación surge entre los miembros de la organización, pero también se da entre la organización y el medio que la rodea. Es importante destacar, que actualmente la comunicación se ha transformado en algo más accesible debido al uso del Internet y de las redes sociales<sup>23</sup>.

La comunicación dentro de la empresa surge de tres tipos: la primera es la comunicación unidireccional, la cual se presenta cuando el emisor anuncia una orden, y el receptor no tiene opción a preguntar ni opinar, solo debe obedecer con lo indicado. También se puede presentar en situaciones de emergencia o actos disciplinarios. Por otra parte, la comunicación unidireccional paralela o falsa bidireccional, se produce cuando el emisor comunica la información, pero el receptor tiene opción a preguntar algunos datos que no quedaron claros para realizar las instrucciones acordes a lo solicitado. Y, la comunicación bidireccional, se caracteriza por utilizar el *feedback*, pues permite una comunicación más fluida, donde el emisor tiene la opción de expresar sus ideas e incluso sugerencias<sup>38</sup>.

## **D) Remuneración**

La remuneración es el pago que recibe el colaborador por su trabajo o cargo realizado en una institución pública o privada, la remuneración satisface las necesidades del colaborar y recompensa su compromiso con la organización<sup>25,26</sup>. Por esto, la organización tiene la obligación de pagar en las fechas fijadas y en el lugar establecido<sup>26</sup>.

Asimismo, a medida que el colaborador está más dotado de conocimientos y habilidades, su valorización se incrementa, por ello, busca una mayor retribución económica. Dentro de las políticas remunerativas de la empresa, la remuneración debe ser acorde al mercado laboral actual, y también debe ser equitativo con los salarios de otros trabajadores; si no se toman en cuenta los criterios mencionados, probablemente el colaborador se retire de la empresa buscando mejoras económicas<sup>39</sup>.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional, a veces pasa desapercibida pues se conforma de elementos simples, que se transmiten al nuevo personal. Por ello, se puede diferenciar en dos planos: El primero de ellos, es el conjunto de valores, normas, conocimientos, guías, rituales, con los que cuentan los colaboradores de la empresa; mientras que el segundo plano son los procedimientos o transmisiones de los elementos anteriormente relatados<sup>40</sup>.

Actualmente, las empresas tienen como criterios que los colaboradores interioricen determinados comportamientos. Pues, los colaboradores que realicen sus funciones de forma eficaz, habiendo adquirido las costumbres y valores de la empresa, lo cual permitirá que haga su trabajo con eficacia y por lo tanto que la organización alcance sus metas. No obstante, mientras en una organización, se espera que los trabajadores interioricen conductas y normas para que puedan tomar decisiones autónomas, en otras organizaciones, esto podría ameritar una sanción<sup>34</sup>.

Partiendo de una perspectiva racional y analítica, la cultura organizacional se compone de tres áreas: a) Los valores y la ética, los valores en los que se fundamenta la empresa, así como las normas establecidas; b) Ideología de la organización, se basa en las creencias, tradiciones e ideas que condicionan el actuar de los integrantes de la empresa; y el c) Comportamiento organizacional: es la relación, influencia e interacción entre las personas y la organización<sup>41</sup>.

En términos generales, la cultura es transmitida a través de anécdotas, rituales, formas de vestir, tamaño y ubicación de las oficinas, el lenguaje; sosteniendo la función de definir límites, dar un sentido de identidad, fortalecer el compromiso de los colaboradores con la organización, reforzar la estabilidad del mercado y constituye un mecanismo de orientación y guía de actuación para los individuos<sup>41</sup>.

### **A) Identidad**

La identidad, se consolida como resultado de la identificación de los miembros con la empresa en plenitud, suscitando en ellos compromiso e interés que acrecienta a su vez la seguridad del sistema social<sup>28</sup>. Asimismo, la identidad es proyectada por los individuos en su desempeño diario, ya sea dentro de la misma organización o dentro de la sociedad.

Un factor que también influye en la identidad organizacional es el enriquecimiento del trabajo, pues supone transformar las labores de los empleados en tareas más interesantes, por lo que se convierten en desafiantes y permiten el desarrollo profesional y personal, también incluye puede ejecutarse la incorporación de reconocimientos y recompensas. En definitiva, es una estrategia motivacional de cambios con resultados satisfactorios, optimizando la autonomía, eficacia e identidad de los colaboradores<sup>38</sup>.

### **A) Conflicto y cooperación**

El conflicto se puede manifestar cuando existe desacuerdo de los individuos en relación con un tema. Los conflictos que suelen abordar las organizaciones son por las recompensas, los objetivos, las cargas de

trabajo, y también podrían ser de origen emocional como sentimientos de desconfianza, disgusto, miedo e ira<sup>41</sup>.

Se sujeta a dos desencadenantes, si son atendidos y las personas reaccionan con apertura a solucionar será beneficioso y constructivo (conflicto funcional), pero si los implicados toman una postura de hostilidad, éstos se convierten en un riesgo generando una disrupción y destrucción en la organización (conflicto disfuncional)<sup>28</sup>.

El conflicto ocurre cuando los colaboradores de una empresa difieren en creencias, percepciones y valores. Por ello, se puede clasificar en conflictos interpersonales, grupales y organizacionales<sup>41</sup>:

- a. El conflicto interpersonal acontece por desacuerdos en la política, estructura o funciones dentro de la empresa, pero también podría surgir por motivos personales, como el rechazo, y sentimientos de desconfianza o resentimiento.
- b. Conflicto grupal, surge de forma sustantiva cuando es resultados de alguna tarea de grupo, y de forma afectiva cuando proviene de las interrelaciones, o también puede surgir de ambas formas.
- c. Conflicto organizacional, se pueden dividir en cuatro categorías: el conflicto vertical (surge entre los niveles de jerarquía de la organización, es decir entre jefe y subordinado), horizontal (surge entre colaboradores del mismo nivel jerárquico), entre línea y Staff (es resultado de las diferencias entre el personal y auxiliares en actividades complejas), y el conflicto de papeles (proviene de las expectativas o malas direcciones de los integrantes de grupo).

Por otro lado, Aguado et al.<sup>42</sup> señalan que los conflictos dentro del trabajo en equipo se pueden generar a partir de:

- a. La comunicación, indicando que cuando la comunicación es deficiente, o no se transmiten los datos concisos y verídicos, los miembros sentirán incomodidad.

- b. El funcionamiento del equipo, el conflicto será ocasionado cuando las metas establecidas no se realicen, y ninguno de los integrantes se esfuerce lo suficiente para su obtención.
- c. La falta de cooperación, ocasionada por la prevalencia de intereses personales, pero no profesionales, generando rivalidades entre integrantes y actitudes negativas por competitividad o desconfianza.

Mientras que, Borisof y Víctor diseñaron una propuesta para la resolución de los episodios conflictivos, pues tenían en cuenta que el conflicto eficazmente manejado provocará enfoques creativos, siendo así, las resoluciones constan de cinco fases, las cuales se precisan a continuación<sup>41</sup>:

1. Evaluación, consiste en comprender la naturaleza del conflicto, teniendo en cuenta los rasgos de personalidad y tipo de relación de los implicados, indagando acerca del origen del conflicto, esclareciendo los objetivos, evaluación del clima y entorno desarrollado, y la consideración de los implicados en cómo afrontar el problema.
2. Aceptación, en esta etapa, las partes intervinientes reconocen la forma de actuar, sus opiniones, sus normas y valores; con el fin de no malinterpretar ni juzgarse entre ambas.
3. Actitud, cada parte debe asumir una actitud positiva y de apertura para generar un clima de confianza, evaluando también sus comportamientos y sus circunstancias.
4. Acción, es llevar a cabo las acciones para alcanzar el objetivo de mejora de las relaciones interpersonales. Las acciones se verán reflejadas en el lenguaje verbal y no verbal. Cada parte del conflicto utiliza un lenguaje cordial y empático, comunicación caracterizada por ser asertiva y manifiesta sus deseos.
5. Análisis, es empleado en todo el proceso de la conducción para resolver el conflicto. En esta última fase, los individuos realizan una autoevaluación, analizando cada decisión que tomaron y los efectos que consiguieron.

## **B) Motivación**

Un clima organizacional debe favorecer la motivación, cuyo indicador se orienta hacia el cumplimiento de objetivos de la organización. Por esto, el encargado del talento humano suele encargarse de incentivos para motivar al personal. Los incentivos, permiten distinguir el buen desempeño, fomentando la colaboración y cooperación lo que beneficiará a la empresa<sup>22</sup>. La motivación afianza la satisfacción, facilitando el trabajo que realizan los colaboradores.

La motivación está conformada por el esfuerzo personal, que es la energía que activa la conducta en busca del logro de una meta; constituida también por una necesidad insatisfecha del ser humano; y por metas u objetivos personales y profesionales<sup>38</sup>. Estos tres componentes mueven al individuo hacia la acción, siendo necesario que la empresa conozca las necesidades y motivaciones de sus colaboradores para satisfacerlas.

La motivación dentro de las empresas se sustenta en la teoría Y de McGregor, la cual indica que en la categoría X se encuentran los individuos distinguidos por evadir responsabilidades y esperar órdenes de su líder, poseer escasas ambiciones y metas, estar constantemente en observación para cumplir sus tareas; mientras que en la categoría Y se encuentran los individuos que constantemente buscan nuevas responsabilidades, son proactivos, disfrutan su trabajo, y los líderes generan delegaciones por la confianza que tienen hacia sus colaboradores y son capaces de autodirigirse<sup>32,43</sup>.

Sustentada también en la Teoría de Herzberg, conocida también como la teoría del mantenimiento de la motivación, señala que lo opuesto a la satisfacción laboral es la no satisfacción; indicando que el ser humano busca ascensos, responsabilidades, posibilidad de alcanzar el éxito y reconocimientos; así también requiere que haya una retribución por su trabajo, adecuadas condiciones y seguridad para que se constituya el sentimiento de pertenencia<sup>32,38</sup>.

### 2.2.2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es denotado desde una perspectiva gestáltica, pues se describe como todo es más que la suma de las piezas. Es decir, los equipos poco a poco logran una sinergia. El grupo de trabajo eficaz, como también se le conoce, se desarrolla con individuos que cooperan entre sí, a través de un clima de respeto, confianza y flexibilidad, quienes tienen un objetivo en común y trabajan hasta lograrlo<sup>27</sup>.

Y dado que, en la actualidad los equipos son elementos fundamentales dentro de una empresa<sup>44</sup>, es la diversidad dentro del equipo lo que lo llevará al éxito, aludiendo a que la diversidad quiere decir las competencias de cada individuo y supone un impacto sustancial que incluye acciones interdependientes de cada integrante a través de actividades cognitivas, verbales y conductuales<sup>27</sup>.

El trabajo en equipo irá evolucionando con el paso del tiempo, en la medida que sus integrantes pasen las diferentes etapas<sup>41</sup>:

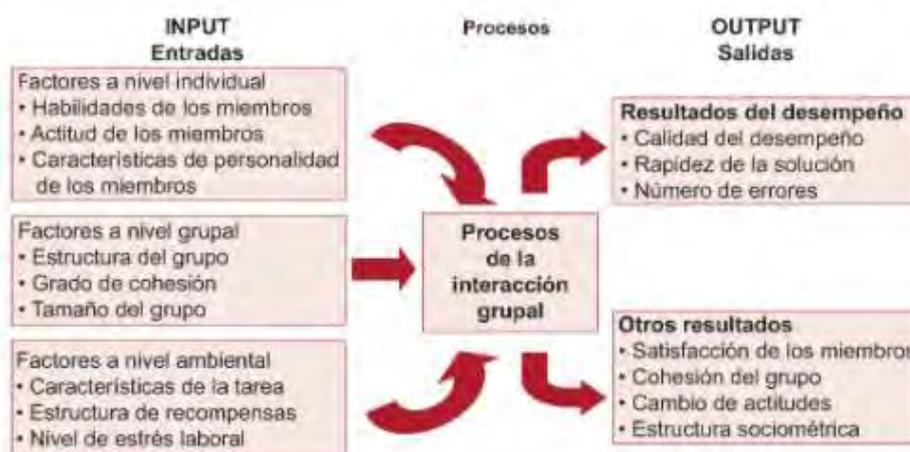
- a. Primera etapa: introducción, los colaboradores en un principio buscan respuestas, indagan acerca de sus compañeros intentando descubrir intereses y la meta en común.
- b. Segunda etapa: creación y dependencia, cada integrante del equipo tiene conocimiento de la autoridad formal, buscando sus instrucciones. Siendo relevante el papel del líder, pues será quien modele la dinámica grupal.
- c. Tercera etapa: procesos de organización y establecimiento de la estructura, etapa caracterizada por el involucramiento de los integrantes, así como el establecimiento de metas y objetivos comunes para que se pueda definir la estructura.
- d. Cuarta etapa: proximidad madura y contradependencia, el líder del equipo ha creado vínculos de apertura con sus integrantes, quienes a su vez ya tienen claro su rol dentro de la dinámica.
- e. Quinta etapa: independencia y producción, el equipo ha construido un sentimiento de cohesión, toman una decisión en conjunto.

f. Sexta etapa: evaluación y mantenimiento, el equipo en esta etapa ha logrado construir una conciencia plena, por lo que cada integrante es capaz de aceptarse y aceptar a sus compañeros, reconociendo sus habilidades y debilidades.

Para que el trabajo en equipo funcione de manera adecuada, debe contar con las siguientes características<sup>27</sup>:

- i. Liderazgo del equipo, el equipo debe conocer el objetivo específico al cual están direccionados, con roles claros, toma de decisiones, reuniones concretas, cada miembro se siente acogido, y las funciones asignadas a cada miembro son con anticipación.
- ii. Comportamiento de apoyo, los miembros del equipo se apoyan mutuamente, resuelven los conflictos de forma adecuada, realizan con regularidad una retroalimentación, existe un apoyo social con quienes tienen bajo rendimiento laboral y se autoevalúan y corrigen por sí mismos.
- iii. Supervisión mutua del rendimiento, entablan relaciones efectivas fuera del equipo de trabajo, cada miembro entiende los roles de los demás, condicionan un espacio físico, diagnostican con periodicidad su progreso como equipo y los resultados alcanzados.
- iv. Comunicación y adaptabilidad, los miembros se comunican con frecuencia, se anticipan, reasignan roles, evalúan sus estrategias en condiciones de estrés e integran a nuevos miembros.
- v. Modelos mentales compartidos, confianza mutua y orientación al equipo, ejecutan una coordinación adecuada, confían entre sí, valoran su actuación y creen en cada miembro para conseguir el éxito.

Dentro de los modelos del equipo de trabajo, se encuentra el creado por McGrath, denominado por Input-Process-Output (I-P-O), el que consiste en factores de índole individual, grupal y ambiental, los que influyen en el proceso organizacional<sup>27</sup>.



*Figura 1.* Resumen del modelo Input-Process-Output para analizar la conducta y el desempeño de un grupo<sup>27</sup>.

Las variables de entrada se componen por<sup>27</sup>:

Variabes a nivel individual, conformado por habilidades individuales, actitudes y características de personalidad; puesto que comprender las competencias de cada individuo permitirá una mejor asignación de funciones y una pronta integración de los miembros<sup>27</sup>.

Variabes a nivel grupal, cuyos factores son la estructura del grupo, la cohesión y el tamaño. Cuando se refiere a estructura, se destaca el puesto con el que cuenta el integrante del equipo, así como sus cualidades y el rol que desempeña. Cabe recalcar que un exceso de poder podría resquebrajar la relación dentro del equipo. Dentro de los roles que cada individuo desarrolla, se encuentran los roles de tarea y los roles socioemocionales; al especificar los roles de tarea, referidos a su función como colaborador, proponiendo ideas, coordinando, recogiendo opiniones, evaluando y cuestionando acerca de las opiniones del grupo; mientras que, cuando se especifica los roles socioemocionales, están más dirigidos a un aspecto interno del individuo, apoyando a sus compañeros, interviniendo en conflictos, comentando procesos, colaborando con los incentivos. Por otro lado, la cohesión es el grado de compromiso de los integrantes habiendo creado lazos amicales. Y el tamaño del equipo, se refiere al número con el que cuenta el equipo de trabajo, respecto al tamaño existe discrepancia entre autores, pues unos mencionan que un tamaño pequeño mejoraría la

efectividad, innovación y rendimiento, pero el tamaño grande lo reduciría. Otros autores afirman que el tamaño de equipo grande puede optimizar el rendimiento. No obstante, también hay investigaciones que relacionan la cohesión con el rendimiento de manera positiva<sup>27</sup>.

VARIABLES A NIVEL AMBIENTAL O CONTEXTUAL, que incluye las especificaciones de la tarea, la estructura de los incentivos y el nivel de estrés. Por tanto, las especificaciones de tarea deben tener claridad, ser significativas, ser autónomas y ser diversas, para luego realizarse una retroalimentación acerca de su realización. En lo referente a la estructura de recompensas, la recompensa se basa en algo que motive al personal. Y el nivel de estrés, es un riesgo que corre el equipo debido al trabajo, en especial los médicos o trabajadores sanitarios<sup>27</sup>.

La interacción grupal se divide en procesos conductuales, afectivo-motivacionales y/o cognitivos. Diferenciado que, los procesos conductuales están ligados a la comunicación, coordinación y la toma de decisiones; los procesos afectivo-motivacionales, donde es trascendental la motivación, la dedicación, la autoeficacia, la cohesión, normas, el humor colectivo, la satisfacción, la eficacia colectiva y los conflictos internos que pueden estar relacionados con la tarea o con las relaciones. Y, por último, los procesos cognitivos cimentados en la percepción de los miembros del equipo, la complementariedad, la memoria transactiva y el espíritu grupal<sup>27</sup>.

Desde luego, el equipo está compuesto por personas capaces y con mucho potencial, quienes tomarán decisiones y llevarán al éxito a la organización. En consecuencia, el trabajo estructurado tiene beneficios para el individuo, como la satisfacción y pertenencia; para el jefe, pues se eleva su moral organizacional; y para la organización, aumentando la productividad<sup>41</sup>.

Para que un equipo funcione apropiadamente es indispensable que tengan un propósito claro, hayan adquirido la cultura de empresa, tener su tarea específica, roles distintos, líderes adecuados, miembros relevantes y recursos necesarios. Siendo de gran importancia conocer las personalidades de los miembros del equipo, como la introversión, extraversión, apertura,

inestabilidad emocional, pues esto permitiría asignar una función acorde a sus características.

Por ello, Heineman et al.<sup>45</sup> desarrollan una teoría acerca de las actitudes de los profesionales que trabajan en equipos del sector salud, pues ellos al trabajar más tiempo en el hospital muestran una tendencia a desempeñarse mejor con el paso del tiempo. Asimismo, señalan que el equipo médico cuenta con personal de diferentes especialidades, conocimientos, habilidades y perspectiva, atendiendo tanto a los procesos de la organización como las atenciones individualizadas con los pacientes. Con lo cual, determinaron tres tipos de actitudes hacia el equipo de atención médica, las cuales se precisan a continuación:

Actitudes hacia el valor de ser equipo. Definidas como los cuidados que realizan en beneficio del equipo.

Actitudes hacia la eficiencia del equipo. Constituidas por las actitudes de los integrantes del equipo para lograr la realización óptima de los objetivos y metas trazadas.

Actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo. Actitudes que incluyen el liderazgo compartido, así como la tolerancia entre los miembros del equipo.

### 2.3. Definiciones de términos

**Clima organizacional.** Es la percepción que poseen los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo<sup>22</sup>.

**Cultura organizacional.** Son los valores, principios y creencias con las que cuenta una organización<sup>40</sup>.

**Potencial humano.** Definido como las habilidades que poseen los individuos para cumplir sus metas y objetivos personales<sup>26</sup>.

**Diseño organizacional.** Es la estructuración de la organización<sup>33</sup>.

**Trabajo en equipo.** Es el conjunto de personas organizadas, que cooperan y ejecutan acciones para lograr una meta en conjunto<sup>27</sup>.

**Liderazgo.** Es la capacidad que permite al individuo influir en otros seres humanos, motivándolos y organizándolos para llevar a cabo acciones<sup>22</sup>.

**Motivación.** Es parte del ser humano, es el impulso que lo mueve para persistir y lograr sus objetivos<sup>22</sup>.

**Toma de decisiones.** Es la capacidad de elegir entre varias opciones tomando en cuenta las consecuencias de dicha decisión<sup>36</sup>.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

#### 3.1. Hipótesis

Hipótesis general

Hipótesis Alterna ( $H_a$ ):

Existe relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

No existe relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

Hipótesis específicas

Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):

Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

No existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

Hipótesis Alterna ( $H_2$ ):

Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

No existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021

Hipótesis Alterna ( $H_3$ ):

Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

No existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.

### **3.2. Variables**

Variable 1:

Clima organizacional. Es la percepción que poseen los individuos acerca del clima que vivencian dentro de su organización, entendiéndose por clima al ambiente físico, las relaciones interpersonales y los lineamientos con los que cuenta la empresa<sup>24</sup>.

Variable 2:

Trabajo en equipo. Está estructurado por personal de diferentes especialidades que tienen como objetivo primordial velar por la salud de los pacientes<sup>45</sup>.

### 3.3. Definiciones operacionales

Variable 1: Clima organizacional, es la percepción que poseen los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo, medido a través de las dimensiones de potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional.

Variable 2: Trabajo en equipo, es el conjunto de personas organizadas, que cooperan y ejecutan acciones para lograr una meta en conjunto, medido a través de las dimensiones de sus diferentes actitudes a continuación mencionadas.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICIÓN POR DIMENSIONES	MEDICIÓN GENERAL
Clima organizacional	Es la evaluación del entorno laboral de la organización desde el punto de vista de quienes trabajan en ella.	Percepción compartida que poseen los individuos acerca del clima que vivencian dentro de su organización, respecto a su trabajo, potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional que afecta de una u otra manera su entorno laboral	Potencial humano	Liderazgo Innovación Recompensa Confort	Malo [10 - 29] Regula [30 - 39] Bueno [40 - 50]	Malo [34 - 101] Regula [102 - 135] Bueno [136 - 170]
			Diseño organizacional	Estructura Toma de decisiones Comunicación organizacional Remuneración	Malo [8 - 23] Regula [24 - 31] Bueno [32 - 40]	
			Cultura organizacional	Identidad Conflicto y cooperación Motivación	Malo [16 - 47] Regula [48 - 63] Bueno [64 - 80]	
Trabajo en Equipo	Es el conjunto de personas organizadas, que cooperan y ejecutan acciones para lograr una meta en conjunto.	Conjunto de actitudes que toman los individuos orientados hacia el valor del ser en equipo, eficiencia y la función de colaboración.	Actitudes hacia el valor de ser equipo	Calidad del cuidado Motivación Eficacia Comprensión Necesidades satisfechas	Pésimo [11 - 37] Regular [38 - 51] Excelente [51 - 66]	Pésimo [20 - 69] Regular [70 - 94] Excelente [95 - 120]
			Actitudes hacia la eficiencia del equipo	Complicaciones Comunicación Satisfacción del paciente Tiempo	Pésimo [5 - 16] Regular [17 - 23] Excelente [24 - 30]	
			Actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo	Compromiso Logro de metas Toma de decisiones	Pésimo [4 - 13] Regular [14 - 18] Excelente [19 - 24]	

## CAPÍTULO IV

### MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de estudio

El tipo de indagación fue cuantitativa, determinada por la recolección de información con el fin de comprobar las hipótesis que se mencionan en la indagación, además se caracteriza por la utilización de la estadística descriptiva e inferencial<sup>46</sup>; por tanto, la investigación contó con un tipo de estudio cuantitativo. Además, es de alcance descriptivo, relacional, debido a que tiene como fin describir ambas variables de forma independiente y luego encontrar si existe relación entre ambas<sup>47</sup>. A tal efecto, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo del personal que trabaja en el hospital.

#### Diseño metodológico

El diseño no experimental tiene como principal característica la no manipulación de las variables de estudio por parte del investigador<sup>46</sup>. En este sentido, la investigación tuvo un diseño no experimental, pues se observó las variables clima organizacional y el trabajo en equipo en su estado natural.

#### Población y muestra

La población está definida como la totalidad de fenómenos con peculiaridades similares. Mientras que la muestra es una porción de la población<sup>47</sup>. En la presente investigación, la población estuvo conformada por el personal que trabaja en el Hospital de Quillabamba. Para determinar el tamaño de la muestra se obtuvo a través del uso del software Epi-dat, empleando estudios antecedentes al tema donde el coeficiente de correlación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo resultó ser 0.692; introduciendo dicho  $r$  al software, arrojó una muestra mínima de 14

personas pertenecientes al personal de salud del hospital en cuestión, por ello fue considerable tomar como muestra a 48 personas que trabajan en el Hospital de Quillabamba.

### **3.2. Técnica e instrumento de recolección**

La técnica encuesta es aquella que se emplea para obtener los datos de las variables estudiadas, por lo que utilizó como instrumento al cuestionario, el cual estuvo estructurado por ítems que permitieron entender a profundidad la información de la muestra mediante preguntas directas e indirectas<sup>47</sup>.

En este sentido, para la medición de variables se hizo uso de dos cuestionarios: El cuestionario del clima organizacional, creado por el Ministerio de Salud del Perú<sup>24</sup>, y fue tomado de la investigación realizada por Tellez<sup>48</sup>, cuenta con un total de 34 ítems, divididos en tres categorías: clima organizacional, potencial humano y cultura organizacional, con una escala de valoración de nunca<sup>1</sup> a siempre<sup>4</sup>, además contiene una escala de sinceridad medidos a través de los enunciado “no me río de bromas”, “siempre las cosas me salen perfectas”, “siempre estoy sonriente”, “nunca cometo errores”, “siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño”, “nunca he mentado”; y una calificación de saludable, por mejorar y no saludable acorde a sus dimensiones. Así también cuenta con una fiabilidad adecuada, pues el Alfa de Cronbach fue de 0,832.

Por otro lado, para medir la variable de trabajo en equipo, fue utilizada una escala traducida al español por Del Barrio y Reverte<sup>49</sup>, la cual cuenta con 20 ítems, de los cuales 9 son negativos (1,4,6,8,10,12,15,16,18) divididos en tres sub escalas: Actitudes hacia el valor de ser equipo, Actitudes hacia la eficiencia del equipo y Actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo, con una escala de valoración de totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (6), cuyo puntuación global es de 20 a 120 puntos. Asimismo, su fiabilidad fue determinada por un Alfa de Cronbach de 0,72. Al ser un instrumento que no ha sido

aplicado en población peruana, el investigador realizó los procedimientos para obtener confiabilidad y validez; al respecto, la prueba fue validada por María Dayana Jurado Andia, Médico psiquiatra CMP 52974 y RNE 29917. Mientras que, en el proceso de confiabilidad obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,904.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

Tabla 1 Género del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	35	72,9
Masculino	13	27,1
Total	48	100,0

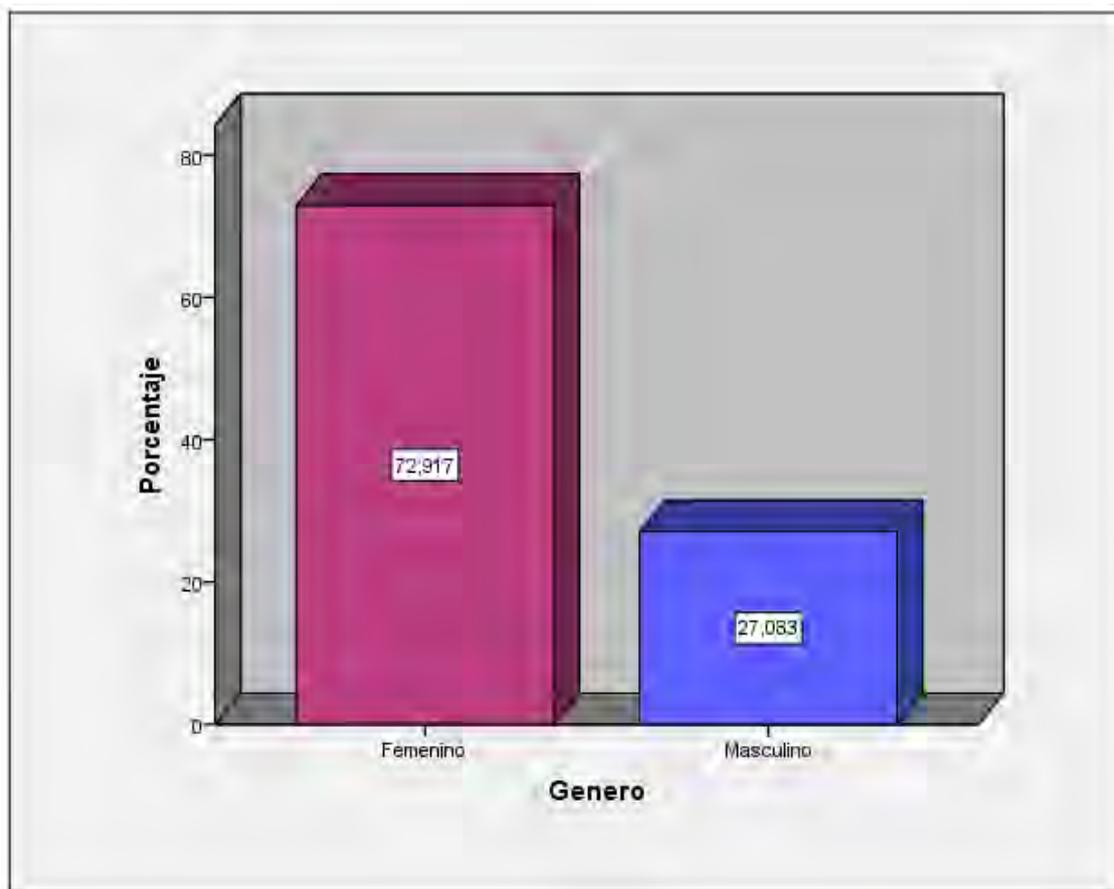


Figura 2 Género del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

Tabla 2 Profesión del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

	Frecuencia	Porcentaje
Enfermero	18	37,5
Médico Cirujano	8	16,7
Médico Especialista	3	6,3
Obstetra	15	31,3
Técnica en enfermería	4	8,3
Total	48	100,0

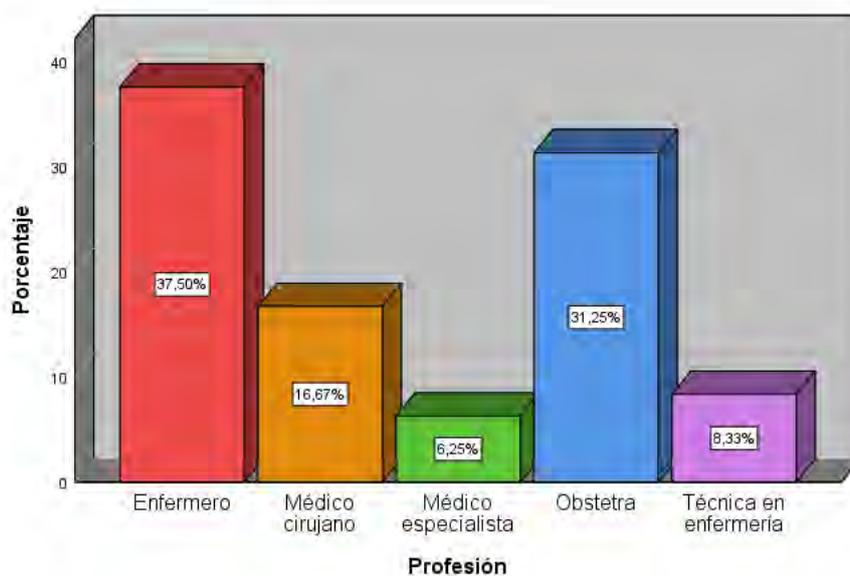


Figura 3 Profesión del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

Tabla 3 Áreas a la que pertenece el personal del Hospital de Quillabamba, 2021

	Frecuencia	Porcentaje
Cirugía general	3	6,3
Ginecoobstetricia	20	41,7
Medicina general	9	18,8
Pediatría	6	12,5
Recién nacido	5	10,4
Seguros	5	10,4
Total	48	100,0

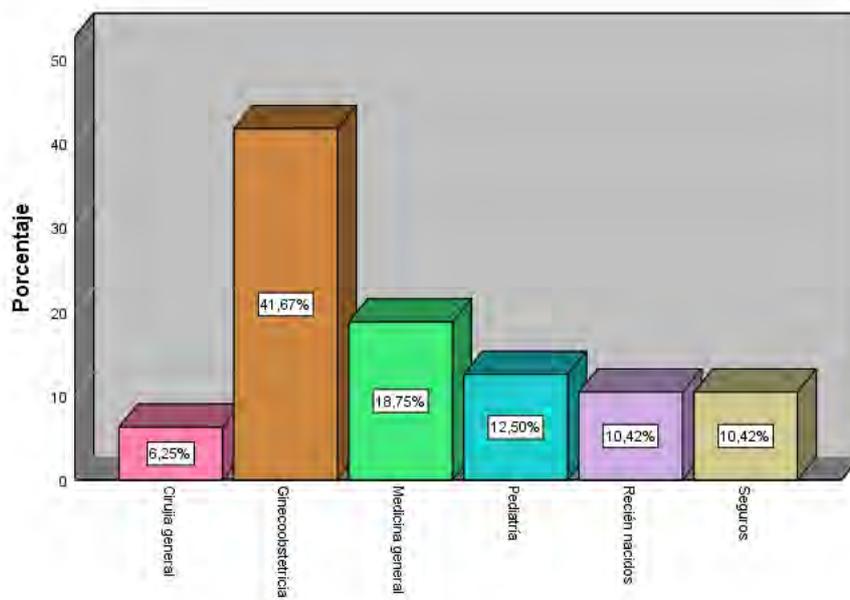


Figura 4 Áreas a la que pertenece el personal del Hospital de Quillabamba, 2021

Tabla 4 Género según rango de edad del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

	Genero				Total		
	Femenino		Masculino		n	%	
	n	%	n	%			
Rango_Edad	29 a 44	14	40,0%	4	30,8%	18	37,5%
	45 a 59	12	34,3%	7	53,8%	19	39,6%
	60 a 76	9	25,7%	2	15,4%	11	22,9%
	Total	35	100,0%	13	100,0%	48	100,0%

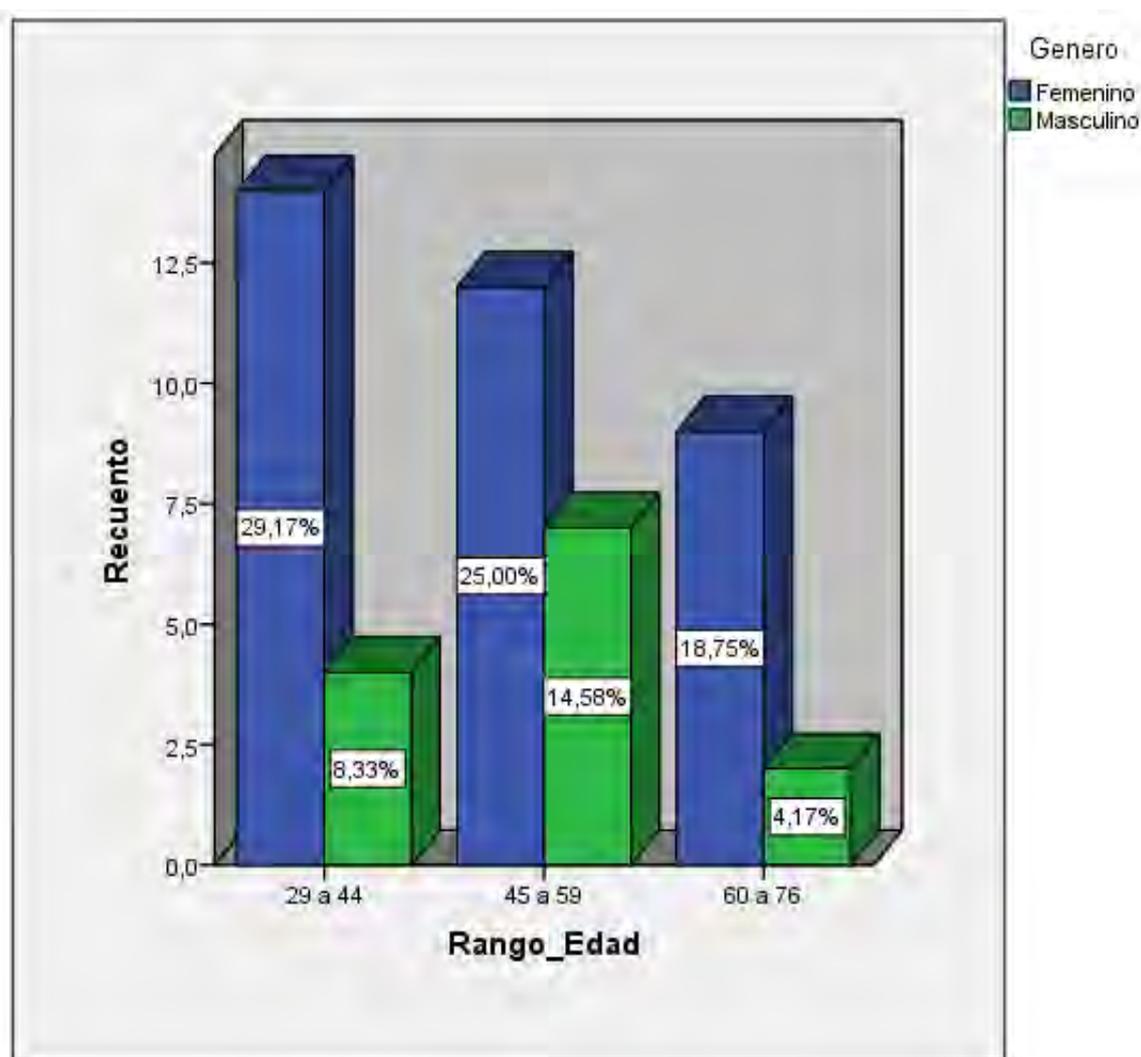


Figura 5 Género según rango de edad del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

Tabla 5 Género según tiempo de servicio en el nosocomio del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

	Genero				Total	
	Femenino		Masculino		n	%
	n	%	n	%		
2 a 15	23	65,7%	4	30,8%	27	56,2%
16 a 29	3	8,6%	6	46,2%	9	18,8%
30 a 44	9	25,7%	3	23,1%	12	25,0%
Total	35	100,0%	13	100,0%	48	100,0%

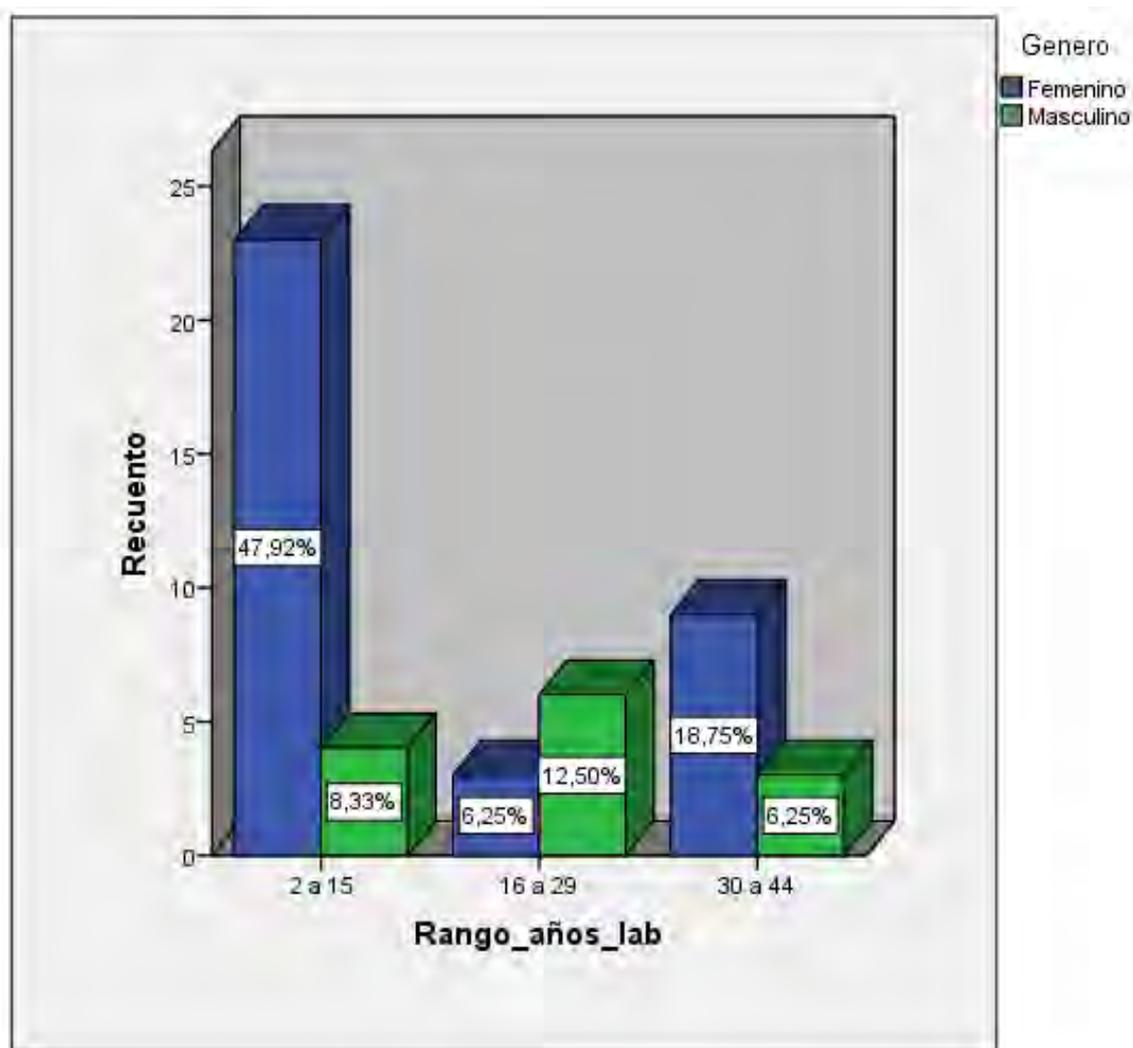


Figura 6 Género según tiempo de servicio en el nosocomio del personal del Hospital de Quillabamba, 2021

De acuerdo con los resultados obtenidos, después de realizar el análisis estadístico descriptivo, la Tabla 1 muestra la proporción de varones y mujeres

que prestan servicios en el Hospital de Quillabamba, siendo más de dos tercios de la población féminas (72.9%) y, solo el 27.1% son representantes del género masculino; asimismo es factible observar en la Tabla 4 y la Tabla 5, con sus respectivas figuras (5 y 6), indicando que el mayor rango de edad del personal de salud del nosocomio son personas entre las edades de 45 a 59 años de edad (39.6%), seguido de un personal más joven de ubicado entre edades de 29 a 44 años (37.5%) y, solo el 22.9% se encuentran en edades de 60 a 76 años. En esa misma línea, el mayor grupo de mujeres (40%) son jóvenes, pues se encuentran en un rango de 29 a 44 años; caso contrario ocurre en los varones, donde el 53.8% tiene edades de 45 a 59 años.

Por otro lado, el personal se encuentra trabajando en el Hospital de Quillabamba relativamente de manera reciente, pues el 56.2% labora en el lugar entre 2 a 15 años, siendo el 65.7% mujeres y 30.8% varones; asimismo son varones los que tienen mayor experiencia con 16 a 29 años de servicio.

En el Hospital de Quillabamba el mayor número de profesiones son enfermeros (37.5%), seguido por un 31.3% de profesionales de obstetricia, asimismo solo cuenta con tres médicos especialistas (6.3%), (Tabla 2 y Figura 3); con ello el área con mayores profesionales son ginecoobstetra con 41.7%, seguido de cerca por medicina general con 18.8%, todo ello lo muestra la Tabla 3.

Tras realizar el análisis estadístico respectivo, se verificó la fiabilidad del instrumento de trabajo en equipo, es decir se confirmó el nivel de consistencia y coherencia del cuestionario tomado para la recolección de datos y, de ello su próxima aplicación al objeto de estudio de la presente investigación. Para identificar el coeficiente de fiabilidad fue necesario aplicar la prueba estadística de Alfa de Cronbach, pues el cuestionario se encuentra en escala de Likert, debido a ser la prueba por excelencia para estimar consistencia y solidez entre ítems, aunado a ello evalúa la relación entre cada una de ellas y la veracidad de los datos.

Tabla 6 Estadística de fiabilidad de la variable trabajo en equipo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	20

La tabla 6, indica el resultado obtenido del coeficiente de Alfa de Cronbach para el total de ítems del instrumento en cuestión, logrando 0.904, encontrándose dentro del rango considerado como bueno para ser aplicado al objeto de estudio.

Tabla 7 Estadística de fiabilidad de la variable trabajo en equipo

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	,135	48	,028	,940	48	,016
Trabajo en equipo	,095	48	,200*	,984	48	,761

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

De acuerdo con lo encontrado en la Tabla 7, la distribución de los datos de la variable trabajo en equipo sigue una tendencia normal, ello se ve reflejado en el p valor encontrado, pues la significación asintótica bilateral de la normalidad arroja un valor de mayor a 0.05 en ambas pruebas estadísticas, donde existe evidencia significativa suficiente para no rechazar la hipótesis alterna de la prueba de normalidad, la cual indica que los datos siguen una distribución normal; en cambio los datos de la variable clima organizacional arrojaron un p valor menor al nivel de significancia asintótica bilateral 0.05, dejando al descubierto que los datos de la primera variable no se rige por una distribución normal.

Tabla 8 Nivel del clima organizacional en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	46	95,8
Regular	2	4,2
Total	48	100,0

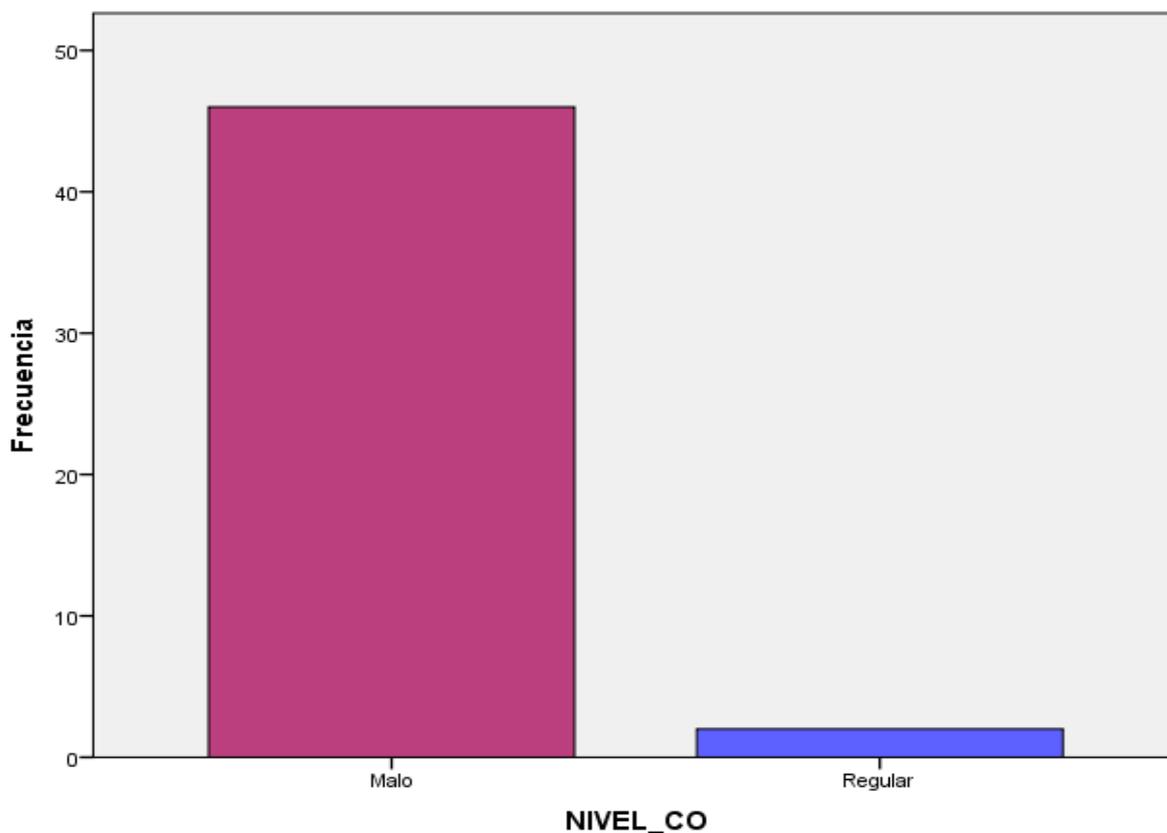


Figura 7 Nivel del clima organizacional en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021

Conforme con los resultados logrados en la Tabla 8, es observable que no existe un buen clima organizacional en el nosocomio estudiado, muy por el contrario, el mayor porcentaje recae sobre el nivel malo (95.8%), dejando en evidencia el pésimo clima laboral en la institución entre el personal de salud.

Tabla 9 Nivel del trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	20	41,7
Regular	23	47,9
Excelente	5	10,4
Total	48	100,0

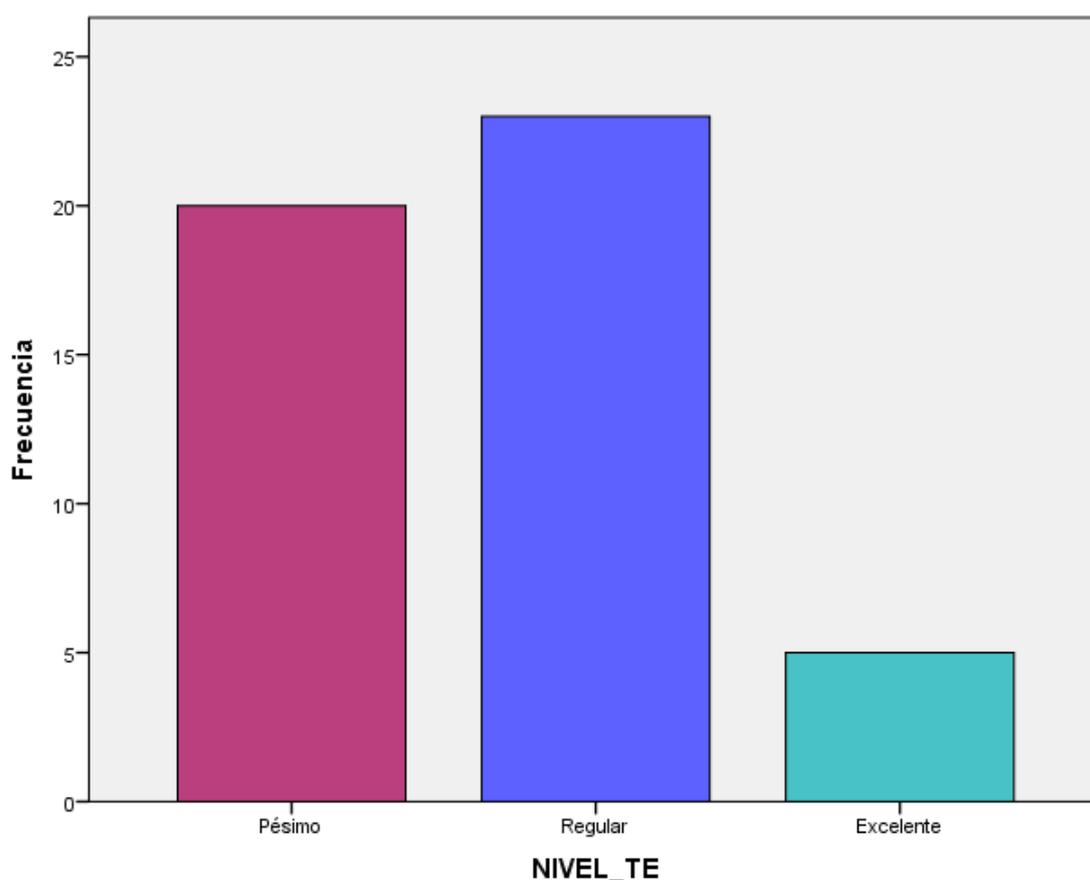


Figura 8 Nivel del trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021

Del mismo modo que en la variable clima organizacional, la Tabla 9 muestra el nivel del trabajo en equipo del mencionado hospital, mostrando cifras alarmantes, pues el 41.7% de profesionales de la salud que labora en dicho lugar indican percibir un pésimo trabajo en equipo entre sus compañeros laborales, mientras que el 47.9% manifiestan que dicha variable no es ni buena

ni mala si no por el contrario regular y, solo el 10.4% señalan un excelente nivel de trabajo en equipo.

Tabla 10 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia el valor de ser equipo.

		Clima organizacional	Actitudes hacia el valor de ser equipo
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,025
		N	48
Spearman	Actitudes hacia el valor de ser equipo	Coeficiente de correlación	,323*
		Sig. (bilateral)	,025
		N	48

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

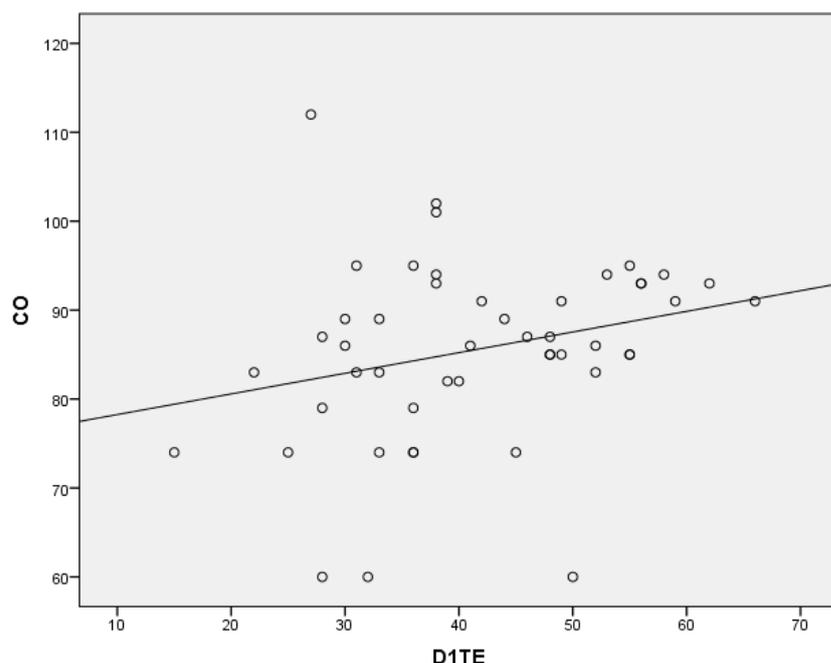


Figura 9 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia el valor de ser equipo.

Acorde con los resultados obtenidos de la Tabla 10, es dable mencionar que la dimensión potencial humano de la variable clima organizacional presentó correlación significativa con la dimensión actitudes hacia el valor de ser equipo variable trabajo en equipo, ello se encuentra sustentado gracias al p valor encontrado, pues la significación asintótica bilateral de la correlación arroja un

valor menor a 0.05. Por ello existe evidencia significativamente estadística suficiente para no rechazar la primera hipótesis específica del estudio, es decir: Existe relación entre el clima organizacional y las actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.

Tabla 11 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la eficiencia del equipo.

		Clima organizacional	Actitudes hacia la eficiencia del equipo
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,266
		N	,068
Actitudes hacia la eficiencia del equipo		Coeficiente de correlación	,266
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,068

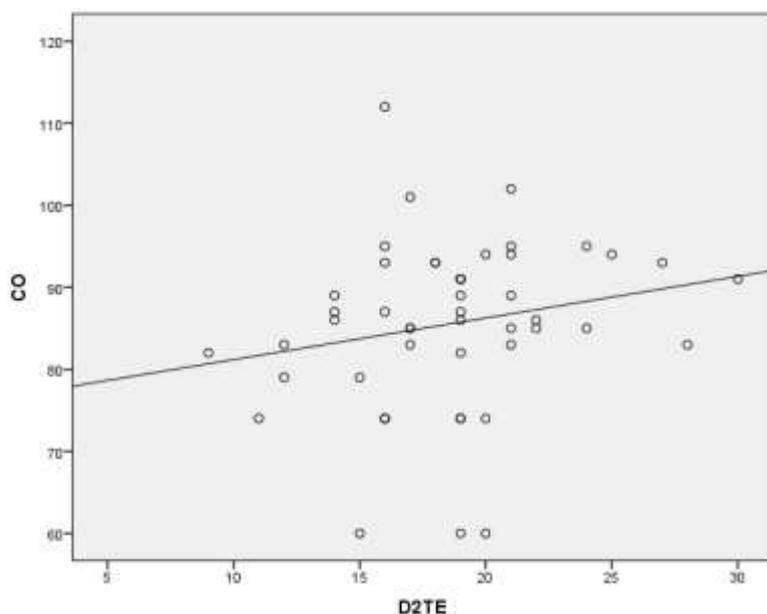


Figura 10 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la eficiencia del equipo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 11, se observa que entre la dimensión diseño organizacional de la variable clima organizacional y la dimensión actitudes hacia la eficiencia del equipo, no existe correlación significativa, esto es comprobado gracias al valor 0.068 de la significación

asintótica bilateral, la cual es mayor al p valor de la prueba (0.05), por tal motivo existe razones para rechazar la hipótesis planteada, por ello es posible decir que: No existe relación entre el clima organizacional y las actitudes hacia eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.

Tabla 12 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo.

		Clima organizacional	Actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	,116
		Sig. (bilateral)	,432
		N	48
		Coeficiente de correlación	,116
		Sig. (bilateral)	,432
		N	48

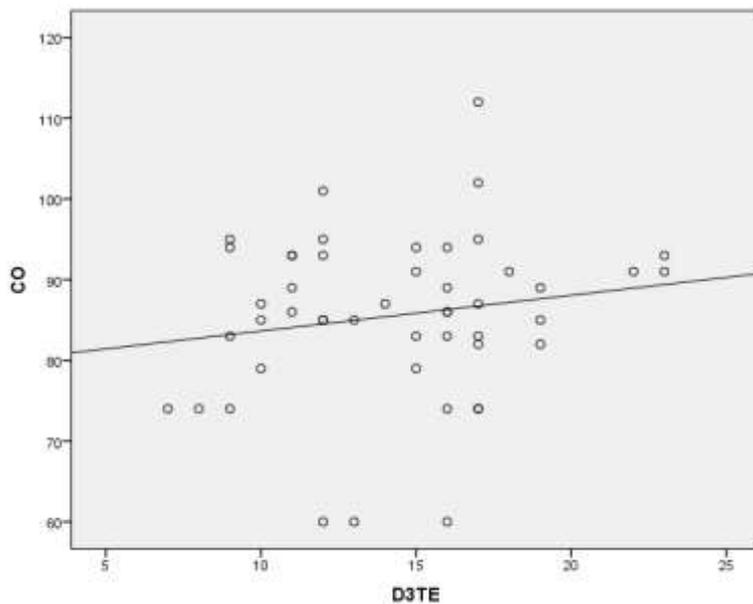


Figura 11 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y las actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 12, se observa que entre la dimensión cultura organizacional de la variable clima organizacional y la dimensión actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del

equipo, no existe correlación significativa, esto es comprobado gracias al valor 0.432 de la significación asintótica bilateral, la cual es mayor al p valor de la prueba (0.05), por tal motivo existe razones para rechazar la hipótesis planteada, por ello es posible decir que:

No existe relación entre la cultura organizacional del clima organizacional y las actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.

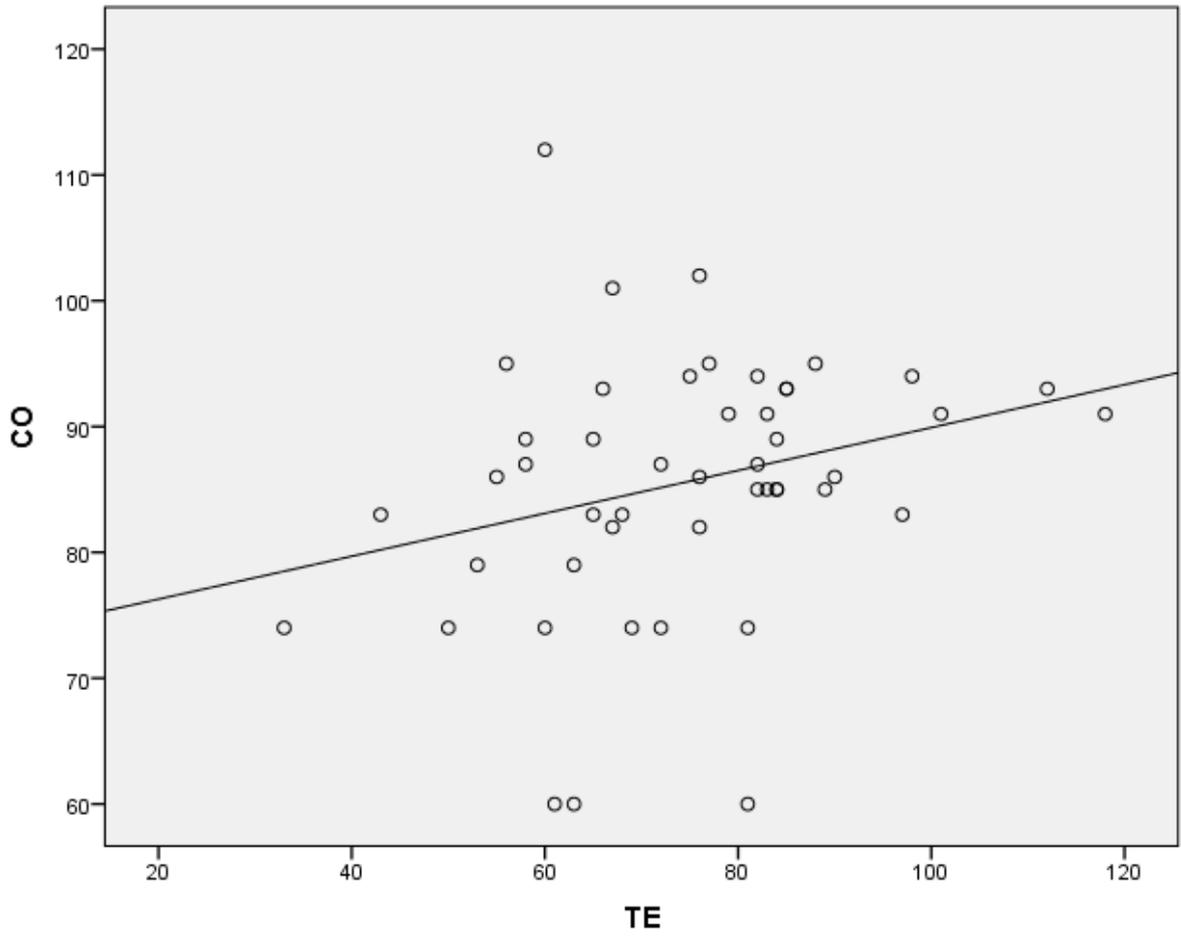
Tabla 13 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.

			Clima organizacional	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,322*
		Sig. (bilateral)	.	,025
		N	48	48
	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,322*	1,000
		Sig. (bilateral)	,025	.
		N	48	48

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 13, se observa que entre las variables de estudio existe correlación significativa, esto es comprobado gracias al valor 0.025 de la significación asintótica bilateral, la cual es menor al p valor de la prueba (0.05), por tal motivo existe razones para no rechazar la hipótesis planteada, por ello es posible decir que:

Existe relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.



*Figura 12 Coeficiente de correlación de spearman entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamaba, 2021.*

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN

En el siguiente apartado, se presenta la discusión de los resultados logrados en el estudio

Primero: el nivel del clima organizacional en el personal del Hospital de Quillabamba, se considera malo por el 95.8%, y se debe mejorar, está investigación se refuerza con Castillo et al.<sup>17</sup>, quien demostró que en la institución de salud los participantes casi el 70% del estudio consideraron que el clima organizacional debe mejorar. Por otro lado, tenemos a Müller et al.<sup>15</sup>, Agudelo et al.<sup>16</sup>, Reyes<sup>18</sup> y Guerrero y Nieto<sup>20</sup>, que refutan los resultados de la investigación, ellos demostraron que clima organizacional en sus instituciones investigadas es satisfactorio, bueno, y adecuado. Esto demuestra que el clima organizacional es diferente para cada institución y se tiene que observar cuáles son esos aspectos que posibilitan el clima organizacional independientemente en cada institución.

Segundo: el nivel del trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, es considera de nivel pésimo por el 41.7% y medio por el 47.9%, está investigación se refuerza con Pancorbo y Mendoza<sup>19</sup>, quien demostró que en la institución de salud los participantes casi el 40% del estudio consideraron que el trabajo en equipo es poco y medianamente adecuado, también tenemos a Peruzzo et al.<sup>12</sup>, que en su investigación a cada especialidad se encontró que el trabajo en equipo en la institución es diferente por área esto puede dificultar el acción del trabajo en equipo como institución. Por otro lado, tenemos a Muskananfola et al.<sup>14</sup> y Müller et al.<sup>15</sup>, que refutan los resultados de la investigación, ellos demostraron que el trabajo en equipo en sus instituciones investigadas era bueno y muy satisfactorio. Esto demuestra que también, el trabajo en equipo es diferente para cada institución y se tiene que observar cuáles son esos aspectos que posibilitan la mejora de trabajo en equipo para actividades independientemente en cada institución.

Tercero: la relación entre el clima organizacional y las actitudes hacia el valor de ser equipo muestran una correlación significativa asintótica bilateral, permitiendo demostrar la relación entre estas dimensiones. Esta investigación se refuerza

con el resultado de Lyubovnikova et al.<sup>50</sup> y Agudelo et al.<sup>16</sup>, quienes demostraron que el clima organizacional coordinado por el personal de salud permite mejorar las actitudes del valor de ser equipo, el clima organizacional es caracterizado por el potencial humano y a su vez se relaciona con la coordinación y las relaciones interpersonales que estos autores integran.

Cuarto: Se determinó que no existe relación entre el clima organizacional y las actitudes hacia la eficacia del trabajo en equipo en el personal de salud. Este resultado se refuerza con Muskananfolá et al.<sup>14</sup> y Pancorbo y Mendoza<sup>21</sup>, quienes determinaron que si existe una sobre carga laboral en la institución el desempeño será menor, junto a ello bajará la eficacia de coordinación. Esta investigación se complementa con Lyubovnikova et al.<sup>50</sup> debido que concluye que mejorar en los procesos de innovación puede contribuir al trabajo a la eficacia del trabajo en equipo para mayor productividad.

Quinto: No se encontró relación entre clima organizacional organizacional y las actitudes hacia la función de colaboración en el Hospital de Quillabamba. Este resultado se apoya y refuerza con Pancorbo y Mendoza<sup>21</sup>, quien encuentra que en una institución de salud debe haber comunicación y compromiso para poder mejorar la actitud colaborativa que deben presentar, el resultado que se obtuvo fue un nivel bajo en mayor proporción. Mientras tanto Castillo et al.<sup>17</sup>, nos explica que para que eso ocurra tiene que el personal tener liderazgo.

Sexto: Se determinó que existe una relación significativa asintótica bilateral entre el clima organizacional y el trabajo en equipo. Este resultado se refuerza con Lyubovnikova et al.<sup>50</sup>, Lazaro<sup>19</sup> y Guerrero y Nieto<sup>21</sup>, porque cada uno permite llegar a la misma conclusión directa e indirectamente, el desempeño del equipo, el liderazgo permite mejorar la satisfacción laboral y con ello el clima organizacional, debido a que sino no se mantiene una coordinación la relación será de un resultado contrario demostrado por Pancorbo y Mendoza<sup>21</sup> y Muskananfolá et al.<sup>14</sup>. Es por eso que esta investigación demuestra que en cada institución existen problemas independientemente, pero la mejora en el trabajo en equipo puede contribuir a un buen clima organizacional, siendo contrastado y refutado por los diversos autores.

## CONCLUSIONES

**Primero:** Se analizó el nivel del clima organizacional en el personal del Hospital de Quillabamba, teniendo en 4.2% el valor de “regular”, 95.8% el de “malo” y cero como “bueno”, lo cual, evidencia un escenario preocupante para el nosocomio, ya que, manifiesta el estado poco favorable para con sus integrantes, radicando allí la necesidad de que la organización considere el reformular las condiciones tangibles e intangibles en las que opera su capital humano

**Segundo:** Se analizó el nivel del trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, teniendo en 47.9% el valor de “medio”, 10.4% el de “alto” y, de manera alarmante con 41.7% un nivel de trabajo en equipo pésimo; lo cual evidencia un desempeño inaceptable en la armonía laboral, debido a los resultados es importante que ello se gestione de tal manera que no implique el desgaste físico y emocional de los colaboradores

**Tercero:** Se identificó la relación entre el clima organizacional y las actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, donde por medio del estadístico de prueba de correlación Spearman se registró una significación asintótica bilateral igual 0.025 ( $r=0.323$ ), aceptando la asociación entre dimensiones. Ante ello, se debe tener el interés por mejorar las condiciones en las que los profesionales de la salud desempeñan su trabajo, puesto que se verá expresado en la satisfacción de las necesidades de los clientes que son atendidos por éstos.

**Cuarto:** No se identificó relación entre el clima organizacional y las actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, donde a través del estadístico de prueba de correlación Spearman se registró una significación asintótica bilateral igual 0.068, rechazando la asociación entre las dimensiones. En consecuencia, es imperativo que el nosocomio en búsqueda de lograr sus objetivos organizacionales minimiza los intereses de garantizar que sus colaboradores se sientan realizados a nivel personal y profesional, para el trabajo eficiente de equipo.

**Quinto:** Se identificó una inexistente relación entre el clima organizacional y las actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el

personal del Hospital de Quillabamba, donde a través del estadístico de prueba de correlación Spearman se registró una significación asintótica bilateral igual 0.432, rechazando la asociación entre la variable y dimensión. En consecuencia, lograr la creación de la cultura organizacional no se rige directamente de las funciones de los colaboradores.

**Sexto:** Se determinó la relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, ello fue validado gracias al estadístico de prueba de correlación spearman con una significación asintótica bilateral igual 0.025, con lo cual se acepta la hipótesis de investigación, es decir: Existe relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba. Por consiguiente, el nosocomio debe velar por un estado positivo en el aspecto individual, ambiente de trabajo, y entorno social de sus colaboradores, de manera que ello se vea materializado en su labor

## **RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**

### **A hospitales, establecimientos y centros de salud.**

A los directivos, médicos jefes y jefes de área, se debe motivar la empatía, entre los compañeros de trabajo, además de normalizar el apoyo entre el personal y evitar malos entendidos o comentarios que afecten directamente la reputación de un integrante, por ello se sugiere desarrollar talleres integrativos.

### **A los profesionales de la salud**

A todos y cada uno de las profesiones de salud, se recomienda profesionalismo en el centro de labores, no incurrir en malos hábitos ni comentarios que dañen a los compañeros de trabajo, además de brindar apoyo a quien lo necesite.

### **A la escuela profesional de medicina humana**

Al decano de la escuela, se le recomienda fomentar el desarrollo personal al mismo tiempo que el profesional, para formar médicos con valores como empatía y cordialidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Maamari B, Majdalani J. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *Int J Organ Anal* [en línea]. 2017; 25(2): p. 327-345.
2. Peduzzi M, Fernandes H. Teamwork and collaborative practice in Primary Health Care. *Interface (Botucatu)* [en línea]. 2018; 22(2): p. 1525-1534.
3. Organización Internacional de Trabajo. Las condiciones de trabajo. [Online]; 2021. Acceso 8 de abril de 2021. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang--en/index.htm>.
4. Deng S, Yang N, Li S, Wang W, Yan H, Li H. Doctors' Job Satisfaction and Its Relationships With Doctor-Patient Relationship and Work-Family Conflict in China: A Structural Equation Modeling. *Inquiry*. 2018; 55: p. 1-11.
5. International Labour Organization. Working conditions in a global perspective [Publicación periódica en línea]..
6. Kumra T, Hsu YJ, Cheng T, Marsteller J, McGuire M, Cooper L. The Association Between Cultural Competence and Teamwork Climate in a Network of Primary Care Practices [Serial on the Internet]. *Health Care Manage Rev*. 2020; 45(2): p. 1-19.
7. Mejia C, Valladares-Garrido M, Romerio B, Valladares-Garrido D, Linares-Reyes E. Accidentes laborales asociados al desánimo de médicos SERUMS para laborar en el primer nivel de atención de Lima, Perú [Publicación periódica en línea]. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*. 2017; 55(6): p. 686-691.
8. Solís-Cóndor R, Tantalean-del Águila M, Burgos-Aliaga R, Chambi-Torres J. Agotamiento profesional: prevalencia y factores asociados en médicos y enfermeras en siete regiones del Perú [Publicación periódica en línea]. *An Fac Med*. 2017; 78(3): p. 270-276.
9. Ahmad KZB, Jasimuddin S, Kee WL. Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Manag Decis*. 2018; 56(2): p. 421-440.
10. Rydenfält C, Borell J, Erlingsdottir G. What do doctors mean when they talk about teamwork? Possible implications for interprofessional care. *J Interprof Care*. 2019; 33(6): p. 714-723.
11. Hirsh A. La ética profesional basada en principios y su relación con la docencia. *EDETANIA*. 2013;: p. 97-111.

12. Peruzzo H, Schunk E, Batista V, do Carmo M, Peres A, Silva S. Clima organizacional y trabajo en equipo en la estrategia de salud de la familia [Publicación periódica en línea]. Rev Bras Enferm. 2019; 72(3): p. 721-727.
13. Lyubovnikova J, West T, Dawson J, West M. Examining the Indirect Effects of Perceived Organizational Support for Teamwork Training on Acute Health Care Team Productivity and Innovation: The Role of Shared Objectives [Publicación periódica en línea]. Rev Bras Enferm. 2018; 43(3): p. 382-413.
14. Muskananfola I, Ahsan , Nasution T. Analyzes of Nurse Work Load and Teamwork with the Service Quality of Pre-Hospital Emergency in Kupang, East Nusa Tenggara, Indonesia [Publicación periódica en línea]. Int J Nurs Edu Scholarsh. 2019; 11(3): p. 80-85.
15. Müller P, Tschan F, Keller S, Beldi G, Elfering A, Dubach B, et al. Assessing Perceptions of Teamwork Quality Among Perioperative Team Members [Publicación periódica en línea]. AORN J. 2018; 108(3): p. 251-262.
16. Agudelo R, Echeverry C, Echeverry C, Beltrán W, Moreno M. Organizational climate in a public hospital from Quindio Colombia [Publicación periódica en línea]. Cad Bras Ter Ocup. 2017; 25(3): p. 461-467.
17. Castillo E, Medina M, Bernardo J, Reyes C, Carmen A. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. Revista Cubana de Salud Pública. 2019; 45(2): p. 1-13.
18. Reyes J. Clima organizacional del tecnólogo médico de radiología en el Área de Radiodiagnóstico de la Clínica Internacional – Sede Lima, 2018. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
19. Lazaro W. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los colaboradores del Hospital de la Policía Nacional del Perú Augusto Bernardino Leguía Salcedo Rímac, 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
20. Guerrero E, Nieto N. El clima organizacional desde el enfoque de Litwin y Stringer en relación con la satisfacción laboral del personal de Enfermería que labora en el Hospital Cayetano Heredia, año 2015. [Tesis de Maestría, Universidad Norbert Wiener].
21. Pancorbo T, Mendoza M. Trabajo en equipo del personal administrativo en el Hospital de Quillabamba, Distrito de Santa Ana - Provincia de la Convención - 2018. [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco].
22. Torres CA. Gestión del equipo de trabajo del almacén: UF0927: IC Editorial; 2017.
23. Jáuregui K, Louffat E. Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos: Pearson Educación; 2019.

24. Ministerio de Salud del Perú. Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional v.02..
25. Bouzas j, Reyes G. Gestión del talento humano México: IURE editores; 2019.
26. Martínez E. Formación y orientación laboral: Macmillan Profesional; 2011.
27. Molero F, Lois D, García-Ael C, Gómez Á. Psicología de los grupos Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia; 2019.
28. Hernández JA. Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos Ciudad de México: Pearson Educación de México; 2017.
29. Brunet I, Moral D. Origen, contexto, evolución y futuro de la Formación Profesional Tarragona: Publicaciones de la Universitat Rovira I Virgili; 2017.
30. Méndez C. Innovación organizacional. Cultura, condición para la estrategia Bogotá: Editorial Universidad del Rosario; 2020.
31. Kinley N, Ben-Hur S. Cambiando el comportamiento de los empleados. Una guía práctica para directivos Barcelona: Editorial Reverté; 2019.
32. Pérez F. Manual ergonomía. Formación para el empleo Madrid: Editorial CEP; 2011.
33. Polanco Y, Santos P, de la Cruz G. Teoría y estructura organizacional Santiago de los Caballeros: EdicionesUAPA; 2020.
34. Gullo J, Nardulli JP. Gestión organizacional Ituzaingó: Maipue; 2018.
35. Navas E. Ergonomía. Segunda ed. España: Interconsulting Bureau; 2018.
36. Moreno-Salamanca A, Pinzón C, editores. Dirección empresarial ¿Cómo navegar en tiempos de crisis? Chía: Universidad de La Sabana; 2020.
37. D'Alessio F. Soluciones empresariales usando la calidad total Lima: Pearson Educación de Perú; 2020.
38. Ramos P. Psicología empresarial y comunicación Málaga: ICB Editores; 2018.
39. Louffat E. Capacitando al personal Lima: Pearson Educación de Perú; 2017.
40. Tirado F, Gálvez A, Baleriola E. Las organizaciones en el siglo XXI. Un enfoque psicocial y político Barcelona: Oberta UOC Publishing; 2017.
41. González A. Desarrollo organizacional de la "A a la Z" México D.F.: PACJ; 2019.

42. Aguado D, Lucía B, Arranz V. Habilidades para el trabajo en equipo. Programa de entrenamiento Madrid: Ediciones Universidad Autónoma de Madrid; 2008.
43. Ortega O. Mejoramiento continuo de procesos. Aspectos conceptuales Bogotá: Ediciones de la U; 2017.
44. Salas E, Rico RPJ. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes: John Wiley & Sons; 2017.
45. Heineman G, Schmitt M, Farrell M, Brallier S. Development of an Attitudes toward Health Care Teams Scale. *Eval Health Prof.* 1999; 22(1).
46. Hernández-Sampieri R, Mendoza C. Metodología de la investigación Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education; 2018.
47. Ñaupas H, Valdivia M, Palacios J, Romero H. Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. Quinta ed. Bogotá: Ediciones de la U; 2018.
48. Tellez G. Clima Organizacional relacionado al desempeño laboral del personal del Centro de Salud "La Natividad", Tacna - 2018. [Tesis para optar el grado de Maestra en Gestión de los Servicios de Salud]. Tacna: Universidad César Vallejo.
49. Del Barrio M, Reverte M. Evaluación del trabajo en equipo en seis unidades de cuidados intensivos de dos hospitales universitarios. *Enferm Intensiva.* 2010; 21(4): p. 150-160.
50. Rodríguez A, Álvarez A, Sosa I, De Vos P, Bonet M, Van der Stuyft P. Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología.* 2010; 48(2): p. 177-196.

## ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	Clima organizacional	Potencial humano	8,20,4,5,6,18,12,17,22,19,26	<b>TIPO</b> Cuantitativa  <b>DISEÑO</b> No experimental  <b>ALCANCE</b> Descriptiva-Relacional  <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> Encuesta y cuestionarios  <b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS</b> Estadística inferencial
¿Cuál es el grado de relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021?	Determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.	Existe relación fuerte entre el clima organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.		Diseño organizacional	11,14,9,15,30,31,7,28	
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>		Cultura organizacional	21,24,32,25,1,34,9	
¿Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021?	Conocer la relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.	Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia el valor de ser equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.	Trabajo en equipo	Actitudes hacia el valor de ser equipo	2,3,5,7,9,11,14,20	
¿Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021	Identificar la relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.	Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la eficiencia del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.		Actitudes hacia la eficiencia del equipo	1,8,10,12,15	
¿Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021?	Estudiar la relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.	Existe relación entre el clima organizacional y la dimensión de actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021.		Actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo	4,6,13,17	

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA	NIVEL	RANGO
Clima organizacional	Potencial humano	Liderazgo Innovación Recompensa Confort	<p>Mi jefe está disponible cuando se le necesita</p> <p>Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el proyecto de mi organización.</p> <p>La innovación es característica de nuestra organización</p> <p>Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas</p> <p>Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios</p> <p>Mi trabajo es evaluado en forma adecuada</p> <p>Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa</p> <p>Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo</p> <p>La limpieza de los ambientes es adecuada</p> <p>En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo</p>	<p>Escala de Likert:</p> <p>Nunca (1)</p> <p>A veces (2)</p> <p>Frecuentemente (3)</p> <p>Siempre (4)</p>	<p>Saludable</p> <p>Por mejorar</p> <p>No saludable</p>	<p>[40-50&gt;</p> <p>[30-39&gt;</p> <p>[10-29&gt;</p>
	Diseño organizacional	Estructura Toma de decisiones Comunicación organizacional Remuneración	<p>Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.</p> <p>Las tareas que desempeño corresponden a mi función</p> <p>Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.</p> <p>En mi organización participo en la toma de decisiones.</p> <p>Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo</p> <p>Mi jefe inmediato se comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo</p> <p>Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo</p> <p>Mi salario y beneficio son razonables</p>	<p>Escala de Likert:</p> <p>Nunca (1)</p> <p>A veces (2)</p> <p>Frecuentemente (3)</p> <p>Siempre (4)</p>	<p>Saludable</p> <p>Por mejorar</p> <p>No saludable</p>	<p>[32-40&gt;</p> <p>[24-31&gt;</p> <p>[8-23&gt;</p>
	Cultura organizacional	Identidad Conflicto y cooperación Motivación	<p>Mi contribución juega un rol importante en el éxito de mi organización de salud</p> <p>Estoy comprometido en mi organización de salud</p> <p>Me interesa el desarrollo de mi organización de salud</p> <p>Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito</p> <p>Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo mejor que se hacer</p> <p>Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable</p> <p>Recibo buen trato en mi establecimiento de salud</p> <p>Me río de bromas</p> <p>Las cosas me salen perfectas</p> <p>Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas</p> <p>Estoy sonriente</p> <p>Cometo errores</p> <p>Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño</p> <p>He mentido</p> <p>Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes</p>	<p>Escala de Likert:</p> <p>Nunca (1)</p> <p>A veces (2)</p> <p>Frecuentemente (3)</p> <p>Siempre (4)</p>	<p>Saludable</p> <p>Por mejorar</p> <p>No saludable</p>	<p>[64-80&gt;</p> <p>[48-63&gt;</p> <p>[16-47&gt;</p>

Fuente. Tomado de<sup>48</sup>

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
Trabajo en equipo	Actitudes hacia el valor de ser equipo	2,3,5,7,9,11,14,20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo en equipo mejora la calidad del cuidado de los pacientes</li> <li>- Las reuniones de equipo fomentan la comunicación entre los miembros de distintas disciplinas dentro del equipo</li> <li>- Es más probable que los pacientes reciban unos cuidados integrales si son atendidos por profesionales que trabajan en equipo</li> <li>- Trabajar dentro de un equipo mantiene a la mayoría de los profesionales de la salud entusiasmados e interesados en su trabajo</li> <li>- El desarrollo de un plan de cuidados para el paciente con otros miembros del equipo evita errores en la administración de dichos cuidados</li> <li>- Los profesionales de la salud que trabajan en equipo responden mejor que el resto (los que no trabajan en equipo) tanto a las necesidades emocionales de los pacientes como económicas de los pacientes</li> <li>- El consenso entre los miembros del equipo ayuda a tomar las mejores decisiones en el cuidado del paciente</li> <li>- Los pacientes que reciben cuidados de los profesionales que trabajan en equipo están mejor preparados para ser dados de alta que los pacientes que reciben cuidados de los profesionales que no trabajan en equipo</li> <li>- El trabajo en equipo hace que la administración de los cuidados sea más eficiente</li> <li>- El trabajar en equipo permite a los profesionales de salud conocer las necesidades tanto de los familiares como las de los pacientes</li> <li>- El hecho de tener que informar al resto del equipo ayuda a sus distintos miembros a comprender mejor el trabajo de los otros profesionales de la salud</li> </ul>	<p>Escala de Likert: Totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (6)</p>
	Actitudes hacia la eficiencia del equipo	1,8,10,12,15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en equipo complica innecesariamente las cosas la mayoría de las veces</li> <li>- Los pacientes están menos satisfechos con los cuidados recibidos cuando estos son administrados por profesionales que trabajan en equipo</li> <li>- Cuando se desarrollan planes de cuidados interdisciplinarios para el paciente, la mayor parte del tiempo se pierde en traducir el lenguaje (jerga) de las otras disciplinas</li> <li>- El desarrollo de un plan interdisciplinar de cuidados para el paciente supone un gasto de tiempo excesivo</li> <li>- La mayoría de las veces, el tiempo necesario para las reuniones de equipo podría ser invertido de otra forma</li> </ul>	<p>Escala de Likert: Nunca (1) A veces (2) Frecuentemente (3) Siempre (4)</p>
	Actitudes hacia la función de colaboración del médico dentro del equipo	4,6,13,17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los médicos tienen derecho a alterar el plan de cuidados del paciente que ha establecido el equipo</li> <li>- El fin primordial del equipo es ayudar al médico a alcanzar los objetivos de tratamiento para el paciente</li> <li>- El médico no debería tener siempre la última palabra en las decisiones tomadas por el equipo de salud</li> <li>- Los médicos son líderes naturales del equipo</li> </ul>	<p>Escala de Likert: Nunca (1) A veces (2) Frecuentemente (3) Siempre (4)</p>

Fuente. Tomado de<sup>49</sup>

## Cuestionario de clima organizacional

Creado por Tellez (2018)

**Instrucciones:** El cuestionario forma parte de la investigación denominada “Clima organizacional y trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021”, el cual pretende **Determinar el grado de relación entre clima el organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021**. Para ello se le pide su colaboración para el llenado del instrumento, garantizando el uso correcto de la información proporcionada, además del anonimato de los datos recabados. A continuación, se precisan las alternativas de respuesta, donde deberá marcar la que mejor se ciñe a su opinión, con un aspa (X).

- 1: Nunca
- 2: A veces
- 3: Frecuentemente
- 4: Siempre

PREGUNTAS	1	2	3	4
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo mejor que se hacer				
Me río de bromas.				
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.				
La innovación es característica de nuestra organización.				
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.				
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.				
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.				
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.				
Las cosas me salen perfectas.				
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.				
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.				
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.				
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.				
En mi organización participo en la toma de decisiones.				
Estoy sonriente.				
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.				
MI institución es flexible y se adapta bien a los cambios.				
La limpieza de los ambientes es adecuada.				
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el proyecto de mi organización.				
Mi contribución juega un rol importante en el éxito de mi organización de salud.				
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.				
Cometo errores.				
Estoy comprometido en mi organización de salud.				
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.				
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.				
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando lo necesito.				
Mi salario y beneficio son razonables.				
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño.				
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.				
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.				
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.				
He mentido.				
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.				
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.				

## Cuestionario de actitudes hacia el trabajo en equipo

Adaptado a español por De Barrios y Reverte (2010)

**Instrucciones:** El cuestionario forma parte de la investigación denominada “**Clima organizacional y trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021**”, el cual pretende **Determinar el grado de relación entre clima el organizacional y el trabajo en equipo en el personal del Hospital de Quillabamba, 2021**. Para ello se le pide su colaboración para el llenado del instrumento, garantizando el uso correcto de la información proporcionada, además del anonimato de los datos recabados. A continuación, se precisan las alternativas de respuesta, donde deberá marcar la que mejor se ciñe a su opinión, con un aspa (X).

1: Totalmente en desacuerdo

6: Totalmente de acuerdo

ÍTEMS	ALTERNATIVAS					
1.-Trabajar en equipo complica innecesariamente las cosas la mayoría de las veces.	1	2	3	4	5	6
2.-El trabajo en equipo mejora la calidad del cuidado de los pacientes.	1	2	3	4	5	6
3.-Las reuniones de equipo fomentan la comunicación entre los miembros de distintas disciplinas dentro del equipo.	1	2	3	4	5	6
4.-Los médicos tienen derecho a alterar el plan de cuidados del paciente que ha establecido el equipo.	1	2	3	4	5	6
5.-Es más probable que los pacientes reciban unos cuidados integrales si son atendidos por profesionales que trabajan en equipo.	1	2	3	4	5	6
6.-El fin primordial del equipo es ayudar al médico a alcanzar los objetivos de tratamiento para el paciente.	1	2	3	4	5	6
7.-Trabajar dentro de un equipo mantiene a la mayoría de los profesionales de la salud entusiasmados e interesados en su trabajo.	1	2	3	4	5	6
8.-Los pacientes están menos satisfechos con los cuidados recibidos cuando éstos son administrados por profesionales que trabajan en equipo.	1	2	3	4	5	6
9.-El desarrollo de un plan de cuidados para el paciente con otros miembros del equipo evita errores en la administración de dichos cuidados.	1	2	3	4	5	6
10.-Cuando se desarrollan planes de cuidados interdisciplinarios para el paciente, la mayor parte del tiempo se pierde en traducir el lenguaje (jerga) de las otras disciplinas.	1	2	3	4	5	6
11.-Los profesionales de la salud que trabajan en equipo responden mejor que el resto (los que no trabajan en equipo) tanto a las necesidades emocionales de los pacientes como a las necesidades económicas de los pacientes.	1	2	3	4	5	6
12.-El desarrollo de un plan interdisciplinar de cuidados para el paciente supone un gasto de tiempo excesivo.	1	2	3	4	5	6
13.-El médico no debería tener siempre la última palabra en las decisiones tomadas por el equipo de salud.	1	2	3	4	5	6
14.-El consenso entre los miembros del equipo ayuda a tomar las mejores decisiones en el cuidado del paciente.	1	2	3	4	5	6
15.-La mayoría de las veces, el tiempo necesario para las reuniones de equipo podría ser invertido de otra forma.	1	2	3	4	5	6
16.-Los pacientes que reciben cuidados de los profesionales que trabajan en equipo están mejor preparados para ser dados de alta que los pacientes que reciben cuidados de los profesionales que no trabajan en equipo.	1	2	3	4	5	6
17.-Los médicos son los líderes naturales del equipo.	1	2	3	4	5	6
18.-El trabajo en equipo hace que la administración de los cuidados sea más eficiente.	1	2	3	4	5	6
19.-El trabajar en equipo permite a los profesionales de salud conocer las necesidades tanto de los familiares como las de los pacientes.	1	2	3	4	5	6
20.-El hecho de tener que informar al resto del equipo ayuda a sus distintos miembros a comprender mejor el trabajo de los otros profesionales de la salud.	1	2	3	4	5	6

Anexo: Validez del instrumento

**HOJA DE PREGUNTAS PARA LA VALIDACIÓN SOBRE LA INVESTIGACION  
"CLIMA ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DEL  
HOSPITAL DE QUILLABAMBA, 2021"**

1. ¿Considera Ud. que las preguntas del instrumento miden lo que pretenden medir?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Considera Ud. que la cantidad de preguntas registradas en esta versión son suficientes para tener comprensión de la materia de estudio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Considera Ud. que las preguntas contenidas en este instrumento son una muestra representativa del universo materia de estudio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Considera Ud. si aplicamos en reiteradas oportunidades este instrumento a muestras similares, obtendremos también datos similares?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Considera Ud. que los conceptos utilizados en este instrumento son todos y cada uno de ellos propios de las variables de estudio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Considera Ud. que todos y cada una de las preguntas contenidos en este instrumento tiene los mismos objetivos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Considera Ud. que el lenguaje utilizado en el presente instrumento es claro y sencillo y no da lugar a diversas interpretaciones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Considera Ud. que la estructura del presente instrumento es adecuado al tipo de usuario a quien se dirige el instrumento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

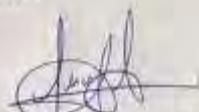
9. ¿Estima Ud. que las escalas de medición utilizadas son pertinentes a los objetivos materia de estudio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Qué aspecto habría que modificar o que aspectos tendrían que incrementarse o suprimirse?

*Ninguna*

AGRADECEMOS ANTICIPADAMENTE SU COLABORACIÓN

  
**Maria Deyana Jurado Andia**  
MEDICO PSIQUIATRA  
C.M.P. 52974 R.N.E. 29817

Anexo: Base de Datos

Clima organizacional

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34		
1	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	101	
2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	4	2	1	4	2	2	3	74	
3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	4	2	1	4	2	2	3	74	
4	2	3	4	1	2	1	3	3	2	4	2	1	4	2	3	1	2	1	1	2	1	2	4	1	3	4	1	4	1	2	4	1	3	4	79	
5	4	4	3	3	2	1	2	2	3	4	1	2	4	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	4	3	4	3	1	4	2	1	4	1	3	4	86
6	2	3	2	2	1	1	2	2	2	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	4	2	3	4	2	2	4	83
7	2	4	2	2	4	1	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	1	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	1	4	4	94
8	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1	4	3	3	3	2	4	2	2	4	1	2	3	87	
9	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	3	4	1	3	4	93	
10	4	2	3	2	2	1	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	1	1	4	1	4	4	2	4	2	1	4	1	3	3	85
11	1	2	1	2	1	1	1	1	3	4	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1	3	60	
12	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	91
13	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	95
14	2	2	2	1	1	2	2	1	3	4	2	2	4	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	74
15	3	3	2	2	2	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	1	4	2	2	2	2	1	4	2	3	2	2	4	1	3	3	2	3	3	89	
16	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	4	1	3	4	82	
17	2	4	4	2	2	1	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	112	
18	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	1	2	3	83	
19	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	89
20	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	3	102	
21	3	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	1	1	4	2	3	1	3	4	3	1	4	4	2	3	91	
22	3	2	2	3	3	1	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	4	3	2	3	1	3	4	85	
23	4	4	3	3	2	1	2	2	3	4	1	2	4	2	3	1	2	2	2	2	1	2	4	3	4	3	1	4	2	1	4	1	3	4	86	
24	2	3	2	2	1	1	2	2	2	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	4	2	3	4	2	2	4	83
25	2	4	2	2	4	1	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	1	2	2	3	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	4	1	4	4	94
26	3	2	4	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1	4	3	3	3	2	4	2	2	4	1	2	3	87	
27	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	3	4	1	3	4	93	
28	4	2	3	2	2	1	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	1	1	4	1	4	4	2	4	2	1	4	1	3	3	85
29	1	2	1	2	1	1	1	1	3	4	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1	3	60	
30	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	3	4	1	3	4	93	
31	4	2	3	2	2	1	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	1	1	4	1	4	4	2	4	2	1	4	1	3	3	85
32	1	2	1	2	1	1	1	1	3	4	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4	3	1	1	1	4	1	1	4	1	1	3	60	
33	4	3	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	91	
34	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	95
35	2	2	2	1	1	2	2	1	3	4	2	2	4	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	74
36	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	4	2	1	4	2	2	3	74
37	2	3	4	1	2	1	3	3	2	4	2	1	4	2	3	1	2	1	1	2	1	2	4	1	3	4	1	4	1	2	4	1	3	4	79	
38	4	4	3	3	2	1	2	2	3	4	1	2	4	2	3	1	2	2	2	2	1	2	4	3	4	3	1	4	2	1	4	1	3	4	86	
39	2	3	2	2	1	1	2	2	2	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	1	4	2	3	4	2	2	4	83
40	2	4	2	2	4	1	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	1	2	2	3	2	2	4	2	4	4	2	4	2	2	4	1	4	4	94	
41	3	2	4	2	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	1	4	3	3	3	2	4	2	2	4	1	2	3	87	
42	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	3	4	1	3	4	93	
43	4	2	3	2	2	1	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	1	1	4	1	4	4	2	1	4	1	3	3	85		
44	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	91	
45	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	95
46	2	2	2	1	1	2	2	1	3	4	2	2	4	2	3	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	74	
47	3	3	2	2	2	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	1	4	2	2	2	2	1	4	2	3	2	2	2	4	1	3	3	2	3	3	89
48	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	4	1	3	4	82	

# Trabajo en equipo

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
1	3	3	4	2	2	3	2	4	1	2	6	6	1	6	2	1	6	1	6	6	67
2	3	2	4	3	4	2	3	2	2	3	6	6	5	6	6	1	6	5	6	6	81
3	2	2	3	2	2	4	2	3	1	2	6	6	5	6	6	1	6	1	6	6	72
4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	6	1	6	5	3	3	5	2	4	4	63
5	2	3	2	1	4	3	3	2	1	3	6	6	6	3	6	1	6	6	6	6	76
6	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	6	6	6	6	6	1	6	6	5	3	65
7	2	2	2	2	2	2	4	3	1	4	6	6	6	6	6	1	6	6	5	3	75
8	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	5	5	1	4	1	5	5	5	2	58
9	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	5	4	5	4	3	4	6	1	66
10	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	6	6	6	5	6	2	5	6	6	4	89
11	3	3	1	4	3	2	3	2	1	3	1	6	1	3	6	2	6	2	6	3	61
12	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	5	6	6	6	6	4	6	6	6	3	79
13	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	6	5	5	6	1	5	1	5	4	77
14	2	2	2	3	4	2	3	2	1	3	4	6	6	2	6	1	6	5	6	3	69
15	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	84
16	3	2	1	2	3	3	2	2	1	2	6	6	6	5	6	2	6	6	6	6	76
17	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	5	5	6	2	5	1	6	3	5	2	60
18	3	2	2	2	2	2	4	2	1	4	4	6	6	1	6	1	6	6	6	2	68
19	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	6	6	3	6	1	6	6	6	1	65
20	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	6	6	6	1	6	4	6	6	6	4	76
21	5	5	6	2	5	1	6	3	5	2	6	6	6	2	3	1	6	3	6	4	83
22	4	6	6	1	6	1	6	6	6	2	3	5	5	3	4	2	6	2	5	3	82
23	3	6	6	3	6	1	6	6	6	1	6	6	6	3	6	1	6	5	6	1	90
24	6	6	6	1	6	4	6	6	6	4	5	6	6	3	6	1	6	5	6	2	97
25	6	6	6	2	3	1	6	3	6	4	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	98
26	3	5	5	3	4	2	6	2	5	3	2	6	6	3	5	2	6	6	6	2	82
27	6	6	6	3	6	1	6	5	6	1	6	5	4	6	1	1	3	1	6	6	85
28	5	6	6	3	6	1	6	5	6	2	6	2	3	6	3	1	5	1	6	5	84
29	6	3	3	2	1	4	3	3	4	3	6	6	2	2	1	4	4	3	1	2	63
30	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	5	6	4	6	6	4	6	6	112
31	6	6	6	1	4	2	2	4	3	5	6	6	2	5	3	5	5	5	5	2	83
32	1	5	5	6	6	4	2	5	5	3	6	1	5	6	5	6	1	2	4	3	81
33	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	118
34	2	6	6	3	4	2	2	3	3	2	1	6	2	1	3	3	2	1	1	3	56
35	4	2	3	2	2	1	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	3	50
36	1	2	1	2	1	1	1	1	3	4	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	33
37	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	53
38	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	55
39	2	2	2	1	1	2	2	1	3	4	2	2	4	2	3	1	2	2	2	3	43
40	6	6	6	2	3	1	6	3	6	4	6	5	1	6	2	1	5	1	6	6	82
41	3	5	5	3	4	2	6	2	5	3	4	5	2	6	1	1	3	1	6	5	72
42	6	6	6	3	6	1	6	5	6	1	6	5	4	6	1	1	3	1	6	6	85
43	5	6	6	3	6	1	6	5	6	2	6	2	3	6	3	1	5	1	6	5	84
44	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	3	1	5	6	6	4	101
45	2	6	6	3	5	2	6	6	6	2	6	5	6	6	6	2	1	1	6	5	88
46	6	3	6	3	1	2	5	1	5	3	3	3	1	6	3	2	2	1	1	3	60
47	2	3	1	2	6	1	1	4	5	1	2	5	4	3	2	3	4	4	3	2	58
48	1	3	3	5	2	5	5	3	3	1	2	3	5	5	1	6	4	1	5	4	67

# Dimensiones del clima organizacional

	P7	P19	P4	P5	P17	P11	P16	P21	P18	P25		P10	P13	P3	P14	P29	P30	P6	P27		P1	P2	P8	P9	P12	P15	P20	P22	P23	P24	P26	P28	P31	P32	P33	P34				
1	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	27		3	3	4	3	4	4	3	3	27		3	3	4	2	2	4	2	2	4	2	3	4	4	1	3	4	47	
2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18		3	2	2	2	2	1	1	2	15		2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	4	2	2	3	41		
3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18		3	2	2	2	2	1	1	2	15		2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	4	2	2	3	41		
4	3	1	1	2	2	2	1	1	1	3	17		4	4	4	2	1	2	1	1	19		2	3	3	2	1	3	2	2	4	1	4	4	4	1	3	4	43	
5	2	2	3	2	2	1	1	1	2	4	20		4	4	3	2	2	1	1	1	18		4	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	4	4	1	3	4	48	
6	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	20		4	4	2	3	2	3	1	1	20		2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4	43	
7	2	2	2	4	1	3	3	2	2	4	25		4	4	2	4	2	2	1	2	21		2	4	2	3	2	3	2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	48	
8	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	23		4	3	4	2	2	2	2	2	21		3	2	2	2	3	3	1	4	3	3	4	4	1	2	3	43		
9	4	2	2	3	2	3	2	2	4	3	27		3	4	2	3	3	3	2	2	22		2	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	4	1	3	4	44		
10	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	22		4	4	3	2	2	1	1	2	19		4	2	2	2	2	4	3	1	4	1	4	4	4	1	3	3	44	
11	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	13		4	2	1	1	1	1	1	1	12		1	2	1	3	3	2	1	1	4	3	1	4	4	1	1	3	35	
12	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	25		4	2	3	2	2	3	3	2	21		4	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	45		
13	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	26		3	3	2	3	3	3	3	3	23		3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	1	3	3	46		
14	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	16		4	4	2	2	1	2	2	2	19		2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	39	
15	4	2	2	2	4	2	1	2	2	3	24		4	4	2	2	1	3	4	2	22		3	3	4	3	2	2	2	1	4	2	2	4	3	2	3	3	43	
16	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22		3	3	1	2	1	2	3	2	17		3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	4	1	3	4	43	
17	4	4	2	2	4	4	4	1	4	4	33		4	4	4	4	4	4	1	1	26		2	4	4	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	53	
18	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	23		2	3	2	3	2	2	2	2	18		3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	4	4	4	1	2	3	42	
19	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	25		4	3	3	3	2	2	3	2	22		3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	42
20	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27		4	4	3	2	4	4	3	3	27		3	4	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	1	3	3	48		
21	2	3	4	2	2	3	3	1	3	3	26		3	4	2	2	3	1	2	3	20		3	3	2	3	3	3	1	4	2	1	4	4	4	2	3	45		
22	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	23		4	3	2	2	3	2	1	1	18		3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	1	3	4	44	
23	2	2	3	2	2	1	1	1	2	4	20		4	4	3	2	2	1	1	1	18		4	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	4	4	1	3	4	48	
24	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	20		4	4	2	3	2	3	1	1	20		2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4	43	
25	2	2	2	4	1	3	3	2	2	4	25		4	4	2	4	2	2	1	2	21		2	4	2	3	2	3	3	2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	48
26	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	23		4	3	4	2	2	2	2	2	21		3	2	2	2	3	3	1	4	3	3	4	4	1	2	3	43		
27	4	2	2	3	2	3	2	2	4	3	27		3	4	2	3	3	3	2	2	22		2	3	3	3	2	3	2	4	2	4	4	1	3	4	4	44		
28	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	22		4	4	3	2	2	1	1	2	19		4	2	2	2	2	4	3	1	4	1	4	4	4	1	3	3	44	
29	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	13		4	2	1	1	1	1	1	1	12		1	2	1	3	3	2	1	1	4	3	1	4	4	1	1	3	35	
30	4	2	2	3	2	3	2	2	4	3	27		3	4	2	3	3	3	2	2	22		2	3	3	3	2	3	2	4	2	4	4	4	1	3	4	44		
31	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	22		4	4	3	2	2	1	1	2	19		4	2	2	2	2	4	3	1	4	1	4	4	4	1	3	3	44	
32	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	13		4	2	1	1	1	1	1	1	12		1	2	1	3	3	2	1	1	4	3	1	4	4	1	1	3	35	
33	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	25		4	2	3	2	2	3	3	2	21		4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	45		
34	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	26		3	3	2	3	3	3	3	3	23		3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	1	3	3	46		
35	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	16		4	4	2	2	1	2	2	2	19		2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	39	
36	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18		3	2	2	2	2	1	1	2	15		2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	3	41	
37	3	1	1	2	2	2	1	1	1	3	17		4	4	4	2	1	2	1	1	19		2	3	3	2	1	3	2	2	4	1	4	4	4	1	3	4	43	
38	2	2	3	2	2	1	1	1	2	4	20		4	4	3	2	2	1	1	1	18		4	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	4	4	1	3	4	48	
39	2	2	2	1	2	4	2	1	2	2	20		4	4	2	3	2	3	1	1	20		2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4	43	
40	2	2	2	4	1	3	3	2	2	4	25		4	4	2	4	2	2	1	2	21		2	4	2	3	2	3	3	2	4	2	4	4	4	1	4	4	48	
41	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	23		4	3	4	2	2	2	2	2	21		3	2	2	2	3	3	1	4	3	3	4	4	1	2	3	43		
42	4	2	2	3	2	3	2	2	4	3	27		3	4	2	3	3	3	2	2	22		2	3	3	3	2	2	4	2	2	4	4	1	3	4	4	44		
43	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	22		4	4	3	2	2	1	1	2	19		4	2	2	2	2	4	3	1	4	1	4	4	4	1	3	3	44	
44	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	25		4	2	3	2	2	3	3	2	21		4	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	45	
45	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	26		3	3	2	3	3	3	3	3	23		3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	1	3	3	46		
46	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	16		4	4	2	2	1	2	2	2	19		2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	39	
47	4	2	2	2	4	2	1	2	2	3	24		4	4	2	2	1	3	4	2	22		3	3	4	3	2	2	2	1	4	2	2	4	3	2	3	3	43	
48	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22		3	3	1	2	1	2	3	2	17		3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	4	1	3	4	43	

### Dimensiones del trabajo en equipo

	P2	P3	P5	P7	P9	P11	P14	P16	P18	P19	P20			P1	P8	P10	P12	P15			P4	P6	P13	P17		
1	3	4	2	2	1	6	6	1	1	6	6	38		3	4	2	6	2	17		2	3	1	6	12	
2	2	4	4	3	2	6	6	1	5	6	6	45		3	2	3	6	6	20		3	2	5	6	16	
3	2	3	2	2	1	6	6	1	1	6	6	36		2	3	2	6	6	19		2	4	5	6	17	
4	3	3	2	2	2	6	5	3	2	4	4	36		4	2	2	1	3	12		2	2	6	5	15	
5	3	2	4	3	1	6	3	1	6	6	6	41		2	2	3	6	6	19		1	3	6	6	16	
6	1	1	1	2	1	6	6	1	6	5	3	33		2	1	2	6	6	17		1	2	6	6	15	
7	2	2	2	4	1	6	6	1	6	5	3	38		2	3	4	6	6	21		2	2	6	6	16	
8	3	2	2	3	1	3	1	1	5	5	2	28		2	2	3	5	4	16		2	2	5	5	14	
9	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	6	38		3	2	3	3	5	16		2	2	5	3	12	
10	4	4	4	3	4	6	5	2	6	6	4	48		3	4	3	6	6	22		4	4	6	5	19	
11	3	1	3	3	1	1	3	2	2	6	3	28		3	2	3	6	6	20		4	2	1	6	13	
12	3	2	2	2	3	5	6	4	6	6	3	42		3	2	2	6	6	19		3	3	6	6	18	
13	3	4	4	4	2	3	5	1	1	5	4	36		4	4	4	6	6	24		4	3	5	5	17	
14	2	2	4	3	1	4	2	1	5	6	3	33		2	2	3	6	6	19		3	2	6	6	17	
15	3	3	3	3	2	6	6	1	6	6	6	44		3	4	2	6	6	21		4	3	6	6	19	
16	2	1	3	2	1	6	5	2	6	6	6	40		3	2	2	6	6	19		2	3	6	6	17	
17	2	2	1	2	2	5	2	1	3	5	2	27		2	2	2	5	5	16		2	3	6	6	17	
18	2	2	2	4	1	4	1	1	6	6	2	31		3	2	4	6	6	21		2	2	6	6	16	
19	2	2	2	2	2	3	3	1	6	6	1	30		3	2	2	6	6	19		2	2	6	6	16	
20	2	2	3	3	1	6	1	4	6	6	4	38		3	3	3	6	6	21		2	3	6	6	17	
21	5	6	5	6	5	6	2	1	3	6	4	49		5	3	2	6	3	19		2	1	6	6	15	
22	6	6	6	6	6	3	3	2	2	5	3	48		4	6	2	5	4	21		1	1	5	6	13	
23	6	6	6	6	6	6	3	1	5	6	1	52		3	6	1	6	6	22		3	1	6	6	16	
24	6	6	6	6	6	5	3	1	5	6	2	52		6	6	4	6	6	28		1	4	6	6	17	
25	6	6	3	6	6	1	6	6	6	6	6	58		6	3	4	6	6	25		2	1	6	6	15	
26	5	5	4	6	5	2	3	2	6	6	2	46		3	2	3	6	5	19		3	2	6	6	17	
27	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	56		6	5	1	5	1	18		3	1	4	3	11	
28	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	5	55		5	5	2	2	3	17		3	1	3	5	12	
29	3	3	1	3	4	6	2	4	3	1	2	32		6	3	3	6	1	19		2	4	2	4	12	
30	6	6	6	4	6	6	6	6	4	6	6	62		6	5	6	6	4	27		6	6	5	6	23	
31	6	6	4	2	3	6	5	5	5	5	2	49		6	4	5	6	3	24		1	2	2	5	10	
32	5	5	6	2	5	6	6	6	2	4	3	50		1	5	3	1	5	15		6	4	5	1	16	
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66		6	6	6	6	6	30		5	6	5	6	22	
34	6	6	4	2	3	1	1	3	1	1	3	31		2	3	2	6	3	16		3	2	2	2	9	
35	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	25		4	2	4	2	4	16		2	1	4	2	9	
36	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	15		1	1	4	3	2	11		2	1	2	2	7	
37	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	28		4	2	4	2	3	15		2	3	2	3	10	
38	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30		3	3	3	2	3	14		2	3	3	3	11	
39	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	22		2	1	4	2	3	12		1	2	4	2	9	
40	6	6	3	6	6	6	6	1	1	6	6	53		6	3	4	5	2	20		2	1	1	5	9	
41	5	5	4	6	5	4	6	1	1	6	5	48		3	2	3	5	1	14		3	2	2	3	10	
42	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	56		6	5	1	5	1	18		3	1	4	3	11	
43	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	5	55		5	5	2	2	3	17		3	1	3	5	12	
44	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	4	59		1	6	6	3	3	19		6	6	6	5	23	
45	6	6	5	6	6	6	6	2	1	6	5	55		2	6	2	5	6	21		3	2	6	1	12	
46	3	6	1	5	5	3	6	2	1	1	3	36		6	1	3	3	3	16		3	2	1	2	8	
47	3	1	6	1	5	2	3	3	4	3	2	33		2	4	1	5	2	14		2	1	4	4	11	
48	3	3	2	5	3	2	5	6	1	5	4	39		1	3	1	3	1	9		5	5	5	4	19	