



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**Clima organizacional en el personal de salud de un
establecimiento Público, Arequipa 2020**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

AUTORA:

Barrenechea Maldonado, Gaby Milagros del Carmen ([ORCID: 0000-0001-7510-2587](https://orcid.org/0000-0001-7510-2587))

ASESOR:

Mg. Velarde Camaqui, Davis. ([ORCID: 0000-0001-9064-7104](https://orcid.org/0000-0001-9064-7104))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Comportamiento Organizacional

LIMA - PERÚ

2021

DEDICATORIA

El trabajo está dedicado especialmente a Dios quien guía mi camino y ha permitido que llegue a esta etapa tan importante de mi vida profesional y personal.

También dedico este trabajo a mi familia que es el pilar de mi vida y siempre me demuestran su apoyo y cariño incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a Dios por la fortaleza, esperanza, fe y salud para alcanzar mis propósitos.

Un especial agradecimiento a todos los que integran la Facultad de Psicología, por inculcar en mí, con paciencia y esmero las bases de esta gran profesión.

ÍNDICE

Contenido	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE DE TABLAS	viii
I. INTRODUCCIÓN	10
II. Marco teórico	13
III. METODOLOGÍA	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables	21
3.3. Población y muestra	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.5. Procedimiento	26
3.6. Método de análisis de datos	26
3.7. Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS	28
V. DISCUSIÓN	44
VI. CONCLUSIONES	51
VII. RECOMENDACIONES	53
VIII. PROPUESTA	54
REFERENCIAS	65
ANEXOS	69
Anexo 1: Matriz de consistencia	70
Anexo 2: Base de datos	75

Anexo 3: Instrumentos de medición utilizados	81
Anexo 4: Cuadro de recopilación de datos	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sexo	28
Tabla 2 Edad	29
Tabla 3 Dimensión: Estructura	30
Tabla 4 Dimensión: Responsabilidad	31
Tabla 5 Dimensión: Recompensa	33
Tabla 6 Dimensión: Riesgo	34
Tabla 7 Dimensión: Calor	35
Tabla 8 Dimensión: Apoyo	36
Tabla 9 Dimensión: Estándares de desempeño.	37
Tabla 10 Dimensión: Conflicto	38
Tabla 11 Dimensión: Identidad	39
Tabla 12 Variable Clima organizacional	40
Tabla 13 Análisis del clima organizacional según sexo del encuestado	41
Tabla 14 Análisis del clima organizacional según edad	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sexo	28
Figura 2 Edad	29
Figura 3 Dimensión: Estructura	30
Figura 4 Dimensión: Responsabilidad	31
Figura 5 Dimensión: Recompensa	33
Figura 6 Dimensión: Riesgo	34
Figura 7 Dimensión: Calor	35
Figura 8 Dimensión: Apoyo	36
Figura 9 Dimensión: Estándares de desempeño.	37
Figura 10 Dimensión: Conflicto	38
Figura 11 Dimensión: Identidad	39
Figura 12 Variable Clima organizacional	40
Figura 13 Análisis del clima organizacional según sexo del encuestado	41
Figura 14 Análisis del clima organizacional según edad	42

RESUMEN

Esta investigación se planteó como objetivo general: determinar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa, 2020.

Para cumplir con ello la metodología a seguir fue la siguiente: El tipo de investigación fue aplicada, de diseño no experimental, descriptivo simple, de periodo y secuencia transversal, la unidad de estudio se conformó por 155 trabajadores de salud, usándose una muestra censal, es decir, se tomó la totalidad de la población, aplicándose como técnica la encuesta y como instrumento la Escala de Clima Organizacional, para el análisis de los datos se empleó el Programa Estadístico SPSS V.25, realizando el análisis estadístico pertinente para poder lograr los resultados ya expuestos.

Conclusión: EL nivel de clima organizacional en la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa, 2020 está en un nivel medio, de acuerdo a la percepción del 39.4% de los trabajadores del centro de salud, por cuanto las dimensiones que componen esta variable se encuentran en un nivel regular, mientras que para el 36.1% está en un nivel alto y el 24.5% se considera que está en un nivel bajo.

Palabras Clave: clima organizacional, estructura, identidad, recompensa, apoyo, salud.

ABSTRACT

This research was proposed as a general objective: to determine the level of organizational climate in the health workers of the Microred Yanahuara-Sachaca, Arequipa 2020 department.

To comply with this, the methodology to be followed was the following: The type of applied research, non-experimental design, simple descriptive, period and cross-sectional sequence, the study unit was made up of 155 health workers, using a census sample, In other words, the entire population was taken, applying the survey as a technique and the Organizational Climate Scale as an instrument; for data analysis, the SPSS V.25 Statistical Program was used, performing the pertinent statistical analysis.

Conclusion: The level of organizational climate in the Yanahuara-Sachaca Microred, Arequipa 2020 department, is at an average level, according to the perception of 39.4% of workers, since the dimensions that make up this variable are at a regular level , while for 36.1% it is at a high level and 24.5% consider it is at a low level

Key Words: organizational climate, structure, identity, reward, support, health.

I. INTRODUCCIÓN

Los centros de salud pretenden extender el cuidado de los usuarios, ya que, es un compromiso de los profesionales de la salud el preservar y cuidar la vida, evitando la enfermedad, por lo que, en la actualidad se muestra un especial interés en fortalecer el capital humano encargado de esta función, siendo clave en el éxito de la organización (Huaman, 2017).

Por lo tanto, el clima organizacional se constituye como un mecanismo de gran preferencia para la transformación y la búsqueda del logro de la eficiencia institucional, la cual, es un requisito necesario en la actualidad, se caracteriza por la gran competencia que hay a nivel nacional e internacional. El clima laboral está dado en todas las organizaciones de índole privada o pública, siendo necesario contar y desenvolverse en ambientes óptimos para que los trabajadores sean mucho más eficaces y eficientes en su labor, alcanzando la productividad deseada (Eulalia y Sampedro, 2012).

A nivel internacional, existen una gran variedad de estudios que pretenden dar cuenta del Clima organizacional en los centros de salud, en tal sentido Martínez, Molina y Parada (2019) llevaron un estudio sobre el clima organizacional en un Centro de salud de Morelos México, pudiendo constatar que en este centro se muestran niveles poco satisfactorios del clima organizacional, de acuerdo al 80% de los trabajadores, por una motivación mermada según el 56% y un liderazgo bajamente calificado por el 70% de los trabajadores, además del poco compromiso hacia la productividad para el 62% y la compatibilidad intereses, manifestado por el 70% entre los miembros del centro.

A nivel de América Latina, en Chile, Adriazola et al. (2019) midió la percepción del clima organizacional en Atención Primaria De Salud en cuatro centros de atención, totalizando un total de 386 trabajadores, donde constató que para el 68.2% de los participantes de esta investigación; la percepción es desaprobada especialmente en los equipos y distribución del material y del personal por el déficit de recursos

humanos, que redondea el 32% de déficit, impactando negativamente en la prestación de servicios de la red de salud. Las dimensiones que específicamente afectan el clima organizacional de estas cuatro instituciones estudiadas fueron la estabilidad laboral, pues para él 52.5% no cuentan con un contrato fijo, así como el liderazgo que es desaprobado por el 59.8% de los entrevistados, constatándose que la estabilidad laboral y el liderazgo fueron las dimensiones peor calificadas por los trabajadores.

A nivel nacional, existe un gran número de estudios que pretende restablecer los niveles de clima organizacional en diferentes instituciones, concordando que la gran mayoría de los niveles tienen una tendencia de medio o bajo, ratificado por la encuesta llevada a cabo por Aptitus en el 2018, quienes afirman que para el 81% de los peruanos renunciaría a sus labores por trabajar en un clima organizacional inadecuado dado a diario, y que influye notablemente en su desempeño. Esto ocurre porque las empresas cuentan con estrategia definida de satisfacción a los clientes, pero obvian o limitan aquellas que buscan retener al talento humano. Se hace necesario entender que los trabajadores son diferentes entre sí y valoran las circunstancias en función de su edad. La encuesta de Aptitus se aplicó en empleados que están en el rubro de la educación, venta, retail, minería, consultoría, marketing, ventas, comunicación, salud, consumo masivo, donde el 56% de esto cuenta con una profesión universitaria y el 44% con estudios técnicos (El Comercio, 2018).

A nivel local, en la Microred se pudo conocer a través de lo observado que existe por parte de los trabajadores un comportamiento que no va con el patrón a seguir en las situaciones laborales como: funciones limitadas, poco trabajo en equipo, dificultades de relaciones, respuestas inadecuadas, lo que entorpece el desempeño la armonía y la comunicación de la labor, haciéndola poca gratificante, lo que partiendo de esta realidad surge como interrogante:

- ¿Cómo es el clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred del departamento Arequipa 2020?

Esta investigación se justificó, ya que, respondió la pregunta del estudio, aportando una solución a la problemática descrita, se identificaron y priorizaron los elementos que intervienen en el clima organizacional y que a su vez puedan ser resueltos, favoreciendo a que la administración involucre aspectos que mejoren el desenvolvimiento del personal, adecuando en las relaciones personales, el trabajo en equipo y el entorno laboral. De igual forma, el estudio contribuyó a desarrollar al profesional sanitario, propiciando la participación activa en el mantenimiento del clima laboral.

Por tal razón, se planteó como objetivo general de investigación determinar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred del departamento Arequipa, 2020. Y el objetivo específico: Identificar los niveles de las dimensiones del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor de las relaciones, estándar de desempeño, apoyo brindado, conflictos e identidad) en los trabajadores de salud de la Microred del departamento Arequipa 2020.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se muestran los estudios que guardan relación con la variable clima organizacional.

Bueno (2018) en su investigación: “Clima organizacional en el Centro de Salud Alto Ilo Moquegua 2017.” Universidad San Pedro. Tuvo como Objetivo: identificar el clima organizacional del centro de salud del alto Ilo en Moquegua. Metodología de investigación: la tipología es descriptiva simple, la muestra se constituyó por el personal que labora en el centro de salud a quienes se les aplicó un cuestionario con ítems referidos al clima organizacional, considerando las dimensiones de relaciones humanas, clima emocional, conflicto, comunicación, estimulación, expectativa, motivación, identidad y reconocimiento, proponiéndose la hipótesis de que en éste centro de salud el clima organizacional es regular. Conclusión: el clima organizacional dado en la institución sanitaria del departamento de Moquegua está a un nivel regular, donde el mayor porcentaje se obtuvo como respuesta a los indicadores evaluados a un nivel de desacuerdo.

Romero (2018) en su estudio “Factores asociados al clima organizacional en el Centro De Salud “Los Licenciados”. Ayacucho, 2017.” Universidad Nacional De San Cristóbal De Huamanga. Objetivo: establecer los elementos que se asocian al clima organizacional en el Centro de Salud Los Licenciados. El método de investigación aplicado fue el cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional, de corte transversal. La muestra se constituye por los 55 profesionales de la salud, adscritos a éste centro, la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario del clima organizacional del Ministerio de salud del Perú. Resultado: 76.4% tiene una percepción optimista del clima laboral, para el 16.4% el clima no es saludable y el 7.3% considera que el clima es saludable. Conclusión el clima organizacional del centro de salud podrá mejorar en las dimensiones de diseño organizacional, cultura organizacional y potencial humano, el clima es una percepción

generalizada por los trabajadores y no se asocia al sexo, edad, tiempo de servicio, ni condición laboral.

Íñiguez (2017) en su estudio denominado: "Diagnóstico del clima organizacional del personal administrativo encargado de los Procesos Habilitantes de Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR." Universidad Central Del Ecuador. El propósito fue identificar el clima organizacional en el gobierno autónomo descentralizado municipal. Métodos: la investigación empleó un tipo no experimental-descriptivo, aplicándose la encuesta de Clima Organizacional que se compone de 10 dimensiones: equidad, compañerismo, orgullo, motivación, cuidado, liderazgo, justicia, comunicación, integridad y aceptación del líder, esta dimensión se divide en indicadores y afirmaciones. Conclusión: el nivel de satisfacción laboral está en un 73.1%, la dimensión con mayor puntaje fue el orgullo y el compañerismo, se recomendó practicar y planificar líneas estratégicas a emplearse en un plazo anual para las dimensiones de menor puntaje, está deberán ser planificada por los directivos de los departamentos, conjuntamente con el equipo de trabajo, fomentando el compromiso y la mejora dentro del municipio.

Fuentes (2017) en la investigación titulada: "Medición del clima organizacional caso aplicado en Empresa Ecostandard Spa. Universidad Técnica Federico Santa María." Tuvo como propósito analizar y medir el clima organizacional de la empresa Ecostandardspa, usando como instrumento un cuestionario donde participó el 76.14% de los que laboran en esta empresa. Para que sea más eficiente la codificación de datos se hizo necesario llevar a cabo una etapa exploratoria, aplicando una entrevista a profundidad a los que ocupan cargos claves, dentro de la empresa cómo fue el Project Manager, el dueño de la empresa y otras dos personas escogidas de acuerdo a su rol administrativo dentro de la organización. Resultado: analizando la antigüedad se consiguió que existe una fase adaptativa en el primer año de ingreso, que se transforma en un clima de insatisfacción, finalizando con el conformismo laboral luego del 1º y hasta el 3º año de antigüedad. Las dimensiones de estructura y a identidad fueron las mejores

evaluada por los entrevistados, pero catalogada como elementos críticos dentro de la organización. El ámbito es diferente para los que tienen más de un año en la empresa, para estos la fortaleza lograda serán los conflictos y las relaciones. Sobre el análisis se destaca que la oficina administrativa tuvo como resultado la peor evaluación, sobre el análisis de la Maestranza es más alentador y aunque no hay fortalezas logradas, existe un progreso entre los conflictos y las relaciones en general. Para las dos áreas analizadas no hay variación entre las calificaciones, pero si en los puntajes para cada dimensión. El análisis de los resultados generales manifiestan que la identidad y la relación tiene mayor puntaje, pero no es una fortaleza dentro de la institución, sino que se califican como elementos críticos que deben ser estudiados, sobre las dimensiones menos valoradas hubo una coincidencia en el análisis del hecho de que la dimensión recompensa está de forma inequívoca, siendo el elemento que intervienen en un ambiente laboral deficiente, que requiere ser mejorado por todos los miembros que componen el Spa. Finalmente, se concluye que el clima organizacional es negativo para los trabajadores, pero puede mejorarse si se aplican correctivos a tiempo, ya que lo puntaje obtenido fue de 3.25 sobre la escala de 5.

Cuya (2017), en su investigación de título: "Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital III Goyeneche, Arequipa 2016." Universidad Católica Santa María. Se planteó como propósito establecer la percepción que tienen sobre el clima organizacional los internos de Medicina del Hospital III Goyoneche de Arequipa, 2016. Para ello se empleó una investigación de corte transversal, de tipo descriptiva donde se aplicó el cuestionario de clima organizacional del Ministerio de Salud. Resultados: se constató la percepción positiva del clima organizacional teniendo una percepción favorable sobre la dimensión identidad, toma de decisión, motivación, confort, conflicto, cooperación, estructura, recompensa y liderazgo, no obstante, sobre la dimensión remuneración la percepción es negativa. Conclusión: se evidencia que la percepción de los internos de Medicina sobre el clima organizacional de este centro de salud es positiva, pero para la remuneración es negativa, estando

en total desacuerdo con la misma. De allí la necesidad de ampliar los estudios sobre el clima organizacional y la gestión en salud.

Chacón (2015) aplicó un estudio denominado: “Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula” México, se planteó como propósito analizar los elementos que intervienen en el clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, mismas se ubicó como descriptiva, las fuentes secundarias fueron los antecedentes investigativos relacionados al clima laboral y el marco estuvo basada en explicar las teorías relacionadas a la variable y a los indicadores comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisión y trabajo en equipo, la muestra se conformó por 57 empleados, 8 administrativos y 49 operativos, a quienes se les aplicó la encuesta como instrumento. Conclusión y clima organizacional de acuerdo a los entrevistados de la empresa Representaciones CEM, es positivo de forma general, pues los datos obtenidos sobre los elementos que intervienen fueron analizados en una escala de excelente, muy bueno y bueno.

Después de presentar los estudios que se relacionan con el clima organizacional se precisó que esta variable es un elemento importante dentro de la organización, sobre todo en el proceso de toma de decisiones que se realizan en su interior, observándose la forma de las relaciones e interacciones suscitadas dentro de la empresa, de allí, el reconocer la relevancia de este estudio, el cual ha sido ampliamente indagado por diversos autores en años anteriores. A continuación, mostramos una serie de conceptos relacionados al clima organizacional y a la visión adoptada en esta investigación.

De acuerdo a Torrecilla (2016) El clima organizacional: “se constituye como una herramienta por excelencia que propicia el cambio, buscando alcanzar el mayor nivel de eficiencia laboral, siendo un aspecto necesario en la actualidad, que se caracteriza por una gran competencia en el contexto internacional y nacional” (p.69). En estos tiempos de grandes transformaciones, se requieren entender y comprender aquellos elementos

que intervienen en el rendimiento y desempeño de los miembros de la organización.

El clima laboral se reviste de gran importancia, ya que, han surgido innumerables estudios y a su vez definiciones que se convierten en la base para continuar estas investigaciones, de allí que Torrecilla (2016) explique que el clima organizacional “son todos aquellos elementos organizativos que intervienen en el desempeño del capital humano, en periodos de corto, mediano y largo plazo” (p.70). De allí que se pueda concretar qué el clima puede mejorarse a través del análisis y la medición del mismo y aquellos aspectos que son de gran interés para el empleado, de manera que corrija su percepción sobre la estructura organizacional y el rendimiento del equipo.

Adicional a ello, Castro (2015) el contexto humano en el cual se llevan a cabo las actividades laborales, cuando este clima es favorable los individuos labora motivados y cómodos, poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos. El clima organizacional, por tanto, será una serie de elementos permanentes característicos de una organización, las cuales se distinguen las unas de las otras e influyen en la conducta del personal que hace vida dentro de la institución.

De igual forma Dávila y Romero (2008), explican que el clima laboral “son un conjunto de elementos que describirán y caracterizaran a la institución, diferenciándose las unas de las otras, pero relacionándose entre sí, lo que son estables en el tiempo que influyen en la conducta de quienes son participes de la empresa” (p.63).

Finalmente, Chiavenato (2011) se conforma por un medio interno la misma existente en cada estructura organizativa, comprenden aspectos diferentes como la forma de organización, las políticas, la tecnología, los reglamentos internos, las metas operacionales y los elementos estructurales y sociales.

Los planteamientos de Chiavenato fueron referenciados por el MINSA en el año 2009, quienes definen que el clima organizacional son todos los elementos que conforman lo interno de una institución, las cuales se

interrelacionan entre sí, como las metas, situaciones, documentos, políticas, tecnología, valores y comportamientos que podrán ser desacreditados o motivados por la entidad.

Sobre la base de los conceptos anteriormente señalados, se puede agregar que el clima organizacional es el centro por dónde se regirá la organización, en función de ello esta puede fracasar o llegar a tener el éxito esperado, en esta situación interfieren elementos externos e internos que permitirán lograr los objetivos en donde la cantidad y la calidad del trabajo dependerán de los del logro de los mismos.

Es importante señalar que, Litwin y Stringer en 1968, fueron los primeros en estudiar científicamente y contextualizar el clima organizacional desde una perspectiva del empleado y de los involucrados en ella. Para estos autores, el clima se conforma por diversas propiedades que forman parte del entorno laboral y que pueden ser medidas y percibidas indirecta o directamente por los trabajadores que hacen vida en la empresa, relacionándose con su motivación y conducta. La teoría del Litwin y Stringer buscan explicar la importancia de los elementos del comportamiento de los individuos que laboran en organización, empleando conceptos como el clima y la motivación estos autores buscan caracterizar los elementos situacionales y ambientales que interfieren en la percepción y el comportamiento de los sujetos, postulando la existencia de 9 dimensiones que conforman el clima de una empresa determinada (Hijar. 2016).

Cabe resaltar que esta investigación se basa en los planteamientos de Litwin y Stringer quienes propusieron un instrumento para medir el clima organizacional, el cual se ha usado en la actualidad por muchos investigadores y que fue adaptado por Dávila y Romero en el año 2008, el cual se consideró efecto de este estudio por la cantidad de dimensiones que toma en cuenta para una organización, la misma se explican a continuación:

Estructura: Está basada en las normativas organizacionales, políticas, regulación, jerarquías y obligaciones (Dávila y Romero, 2008).

Responsabilidad: Establece la perspectiva del trabajador sobre sí mismo, considera el compromiso, la excelencia, la lealtad y la flexibilidad de los trabajadores que forman parte de la organización (Dávila y Romero, 2008).

Riesgo: Considera el cálculo en las tomas de decisiones, la presión y el reto que llegan a ser percibidos por el trabajador como un reto impuesto en su propia labor para cumplir y lograr los objetivos de la organización (Dávila y Romero, 2008).

Conflictos: está basada en resolver las problemáticas dada por la discusión de los acuerdos en pro de los involucrados (Dávila y Romero, 2008).

Recompensa: Es una dimensión que muestra las opiniones y percepciones de los involucrados sobre cómo se debe adecuar la remuneración recibida por la labor bien realizada (Dávila y Romero, 2008).

Apoyo: Está basada en resolver los conflictos presentados cuando surgen a partir de las discusiones de acuerdos sobre beneficios para la empresa y el trabajador (Dávila y Romero, 2008).

Estándares de Desempeño: se refiere a la información y claridad que posee el trabajador sobre los lineamientos, objetivos y metas (Dávila y Romero, 2008).

Calor: está referida a la perspectiva del trabajador sobre el contexto laboral en donde se desenvuelve, este puede ser positivo o negativo por la interacción suscitada entre el personal (Dávila y Romero, 2008).

Identidad: es el nivel en que el trabajador se identifica con la función que cumple y con las metas organizacionales. Todas estas dimensiones serán medidas en el presente estudio (Dávila y Romero, 2008).

Todas estas dimensiones anteriormente explicadas se encuentran insertas en el instrumento de recolección de datos.

El implementar un método referido a la variable del clima organizacional es un procedimiento altamente complejo por el contexto suscitado en el entorno de la organización y los elementos internos y externos que intervienen. Por lo

tanto, muchas instituciones toman en cuenta que el activo principal es el capital humano, por lo que, se hace necesario contar con herramientas e instrumentos que permitan medir periódicamente el clima organizacional (Mejías, 2015).

El estudiar el clima organizacional y proporciona un conocimiento sistemático y científico de las percepciones de los trabajadores, acerca de su contexto laboral y las condiciones que viven en él. Con el propósito de crear proyectos y planes que puedan mejorar los elementos negativos detectados y que interfieran en la productividad y el compromiso del capital humano (Torrencilla, 2016).

Como ya se ha mencionado anteriormente, un clima favorable o desfavorable podrán influir negativa positivamente dentro de la organización, dependiendo de la percepción que tengan los trabajadores sobre la misma. Para Hajar (2016) las consecuencias positivas: son la baja rotación, la satisfacción, adaptación, innovación, afiliación, poder y sentimiento de logro, productividad. Las consecuencias negativas: se conforman por ausentismo, poca innovación, bajo niveles de productividad, inadaptación y alta rotación

Es importante mencionar que para Torrencilla (2016), el contexto general del clima organizacional permitirá conocer las creencias, comportamiento y valores de cada uno de los miembros que interfieren en la institución. Ya que su naturaleza cambia en función de los elementos del clima y de la importancia de diagnosticar y analizar y clima organizacional, pues permitirá conocer la fuente de los problemas, insatisfacciones y estrés que propicia el desarrollo del comportamiento negativo de los miembros. De igual forma, es importante estudiar el clima, pues inicia y sostiene una transformación basada en la realidad y manifestada por el administrador sobre los elementos que dirigida la intervención, obteniendo el progreso de la organización para prevenir las problemáticas que puedan suscitarse.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo al propósito de este estudio el tipo de investigación es aplicada, ya que “se dirige a determinar por medio del conocimiento científico, los medios tecnológicos, protocolares y metodológicos, por lo que se podrá cubrir una necesidad reconocida y específica.” (CONCYTEC, 2018, p.2).

El estudio fue descriptivo simple porque describirá los resultados encontrados.

El diseño de investigación es no experimental, ya que, describe los elementos característicos de la variable de investigación. Asimismo, es transversal porque estudió el clima organizacional en un tiempo específico en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara - Sachaca, departamento Arequipa, sin generalizar o aplicar los datos mostrados en circunstancias futuras ni en otras áreas del centro de salud. (Fernández, Hernández y Baptista, 2014).

3.2. Variables

Variable de estudio 1: Clima organizacional.

Definición conceptual: Dávila y Romero (2008), explican que el clima organizacional “como todos aquellos elementos que forman parte de la organización y que intervienen directamente en el desempeño del recurso humano en el periodo de tiempo establecido”. (p.10)

Definición operacional: el clima organizacional es una variable que se mide por 9 dimensiones.

Dimensiones.

Dimensión 1: Estructura

Indicadores: Observancia de procedimiento y reglas, Establecimiento de actividades obligaciones y políticas, Nivel de toma de decisiones.

Dimensión 2: Responsabilidad

Indicadores: Nivel de rectitud y flexibilidad, Etapa de excelencia, Responsabilidad de los trabajadores.

Dimensión 3: Recompensa

Indicador: Reconocimiento.

Dimensión 4: Riesgo

Indicadores: Calculo de toma de decisiones, Retos que se plantea la organización

Dimensión 5: Calor.

Indicador: Buenas relaciones en grupos de trabajo

Dimensión 6: Apoyo.

Indicador: Buenas relaciones en grupos de trabajo

Dimensión 7: Estándares de desempeño.

Indicadores: Nivel de desempeño, Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados de la organización.

Dimensión 8: Conflicto.

Indicadores: Grado de tolerancia, efectividad de la integración.

Dimensión 9: Identidad.

Indicadores: nivel de identificación, grado de lealtad.

Escala de medición: nominal.

3.3. Población y muestra

La población se compone por 155 trabajadores de salud de la microred Yanahuara - Sachaca, departamento Arequipa 2020.

Muestra

La muestra se conforma por 155 trabajadores de salud de la microred Yanahuara - Sachaca, departamento Arequipa 2020.

Muestreo

El muestreo es censal, por cuanto se considera la totalidad de la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

i. Técnica:

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta.

ii. Instrumentos. -

El instrumento a emplear será el cuestionario.

El cuestionario para la variable de estudio se denomina Escala de Clima Organizacional y fue diseñado por Litwin y Stringer en 1968 posteriormente adaptado por Dávila y Romero en el 2008. Esta escala mostró un nivel de confiabilidad de 0.8384 para los niveles de Alfa de cronbach. De igual forma cuenta con 53 ítems divididos así: La dimensión estructura cuenta con 10 ítems; responsabilidad con 7 ítems; recompensa 6 ítems, riesgo 5 ítems, calor 5 ítems, apoyo 5 ítems; estándares de desempeño 6 ítems; conflicto 5 ítems, identidad 4 ítems.

Este instrumento considera la siguiente escala:

-Muy buena: de 4 a 5 puntos

-Regular: 3 puntos

-Deficiente: de 2 a 1 punto.

El instrumento se validó por medio de una prueba piloto seleccionando al azar una clínica de la Ciudad de

Caracas-Venezuela para asegurarse de que se comprendiera con facilidad el instrumento. De igual forma, se sometió a una validez de contenido donde se evaluó: la coherencia, claridad y pertinencia.

Finalmente, se aplicó la validez despertó con 9 docentes especialistas en el área, que ratificaron la unidireccionalidad, consistencia, validez de las taxonomías teóricas, semántica y lenguaje utilizado.

El valor del coeficiente de correlación alfa de Cronbach fue de 0.956. Lo cual ubica al instrumento en un excelente confiable para medir el clima organizacional.

Cuadro N° 2 Baremo del instrumento

Dimensión	Nivel	Mínimo	Máximo
Dimensión: Estructura	Bajo	1	16
	Regular	17	28
	Alto	29	40
Dimensión: Responsabilidad	Bajo	1	12
	Regular	13	20
	Alto	21	28
Dimensión: Recompensa	Bajo	1	11
	Regular	12	17
	Alto	18	24
Dimensión: Riesgo	Bajo	1	9
	Regular	10	15
	Alto	16	20
Dimensión: Calor	Bajo	1	9
	Regular	10	15
	Alto	16	20
Dimensión: Apoyo	Bajo	1	11
	Regular	12	17
	Alto	18	24
Dimensión: Estándares de desempeño.	Bajo	1	16
	Regular	17	28
	Alto	29	40
Dimensión: Conflicto	Bajo	1	8
	Regular	9	12
	Alto	13	16
Variable Clima organizacional	Bajo	1	73
	Regular	74	143
	Alto	144	212

3.5. Procedimiento

Para darle el cumplimiento al objetivo planteado de este estudio se llevaron dos fases que serán descritas a continuación:

Primera fase: se realizó una exhaustiva revisión documental de la literatura que se relaciona a la variable de estudio, basándose en las fuentes secundarias que proporcionaron datos e información importante para crear el basamento teórico de esta investigación.

Segunda fase: posterior al diseño de los lineamientos que integran a este estudio se fórmula una hipótesis y luego de ello se empleó una escala como instrumento de recolección de datos. Se aplicó el instrumento reuniendo a la población objeto de estudio y explicándoles el objetivo de la investigación, además de la confiabilidad del proceso luego se le proporcionó el instrumento que fue respondido aclarando respectivamente las dudas suscitadas en el momento.

3.6. Método de análisis de datos

En esta investigación se empleó el paquete estadístico SPSS.25 versión español previamente los datos se vaciaron en una hoja de cálculo Excel que permitió alcanzar la información como porcentaje análisis de frecuencia y tablas cruzadas, los datos recabados se calificaron codificaron tabularon y finalmente se interpretaron.

3.7. Aspectos éticos

En esta investigación los datos serán presentados de manera legal; con el fin de dar valor a los aportes de las personas que originaron dichas ideas, conocimientos y/o aportaciones, es decir respetar su autonomía.

Por lo antes expuesto, esta investigación se llevará a cabo conforme a los siguientes criterios:

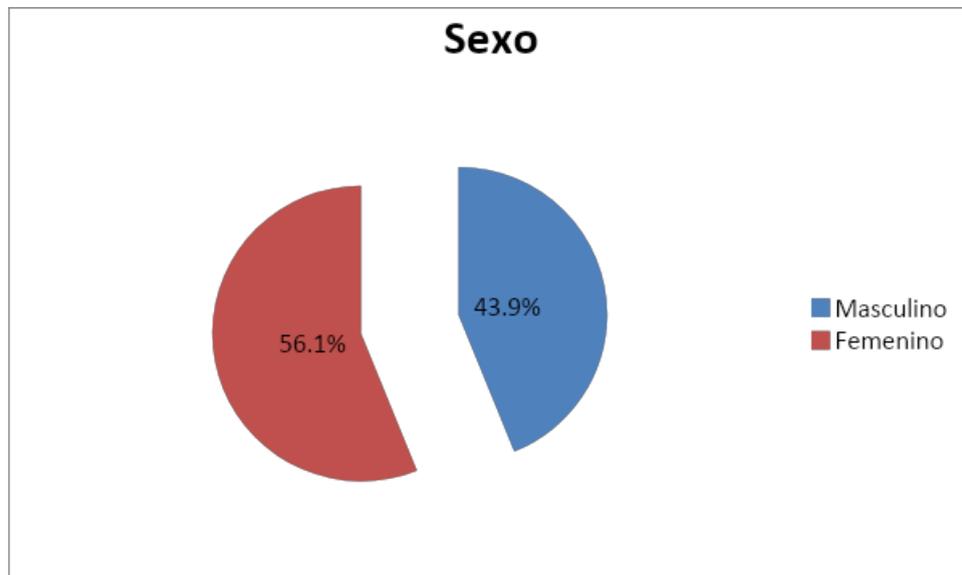
- Las fuentes bibliográficas fueron citadas según el manual de normas APA, Sexta Edición, 2016 (APA, 2016).
- El investigador ante la sociedad, debe mantener su responsabilidad científica y profesional, fundamentando en los lineamientos establecidos por el Colegio de Psicólogos del Perú.
- El investigador debe asegurar la eficacia, la credibilidad y fiabilidad de sus metodologías, fuentes y fichas de datos.
- En la publicación se debe cumplir con el Reglamento de Propiedad Intelectual Institucional y normas de orden público representadas a derechos de autor (UCV, 2020).
- El investigador se compromete a respetar el principio de confidencialidad de las personas que aportaron datos a la investigación.

RESULTADOS

Tabla 1Sexo

	F	%
Masculino	68	43.9
Femenino	87	56.1
Total	155	100

Figura 1 Sexo



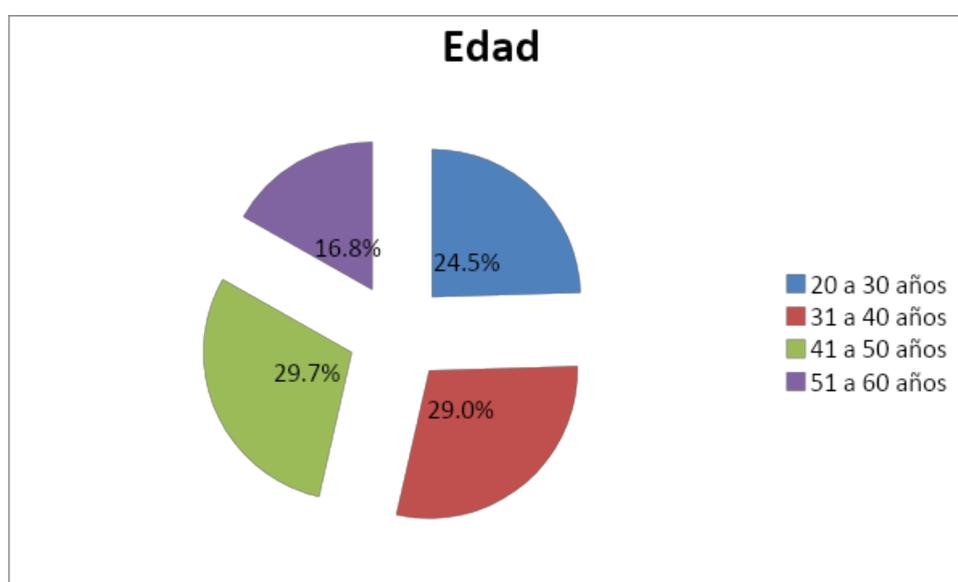
Interpretación

El resultado encontrado en el análisis según sexo se puede apreciar que la mayoría de los encuestados son del sexo femenino, siendo su representatividad del 56.1% y el sexo masculino tienen una representatividad del 43.9%.

Tabla 2 Edad

	f	%
20 a 30 años	38	24.5
31 a 40 años	45	29.0
41 a 50 años	46	29.7
51 a 60 años	26	16.8
Total	155	100

Figura 2 Edad



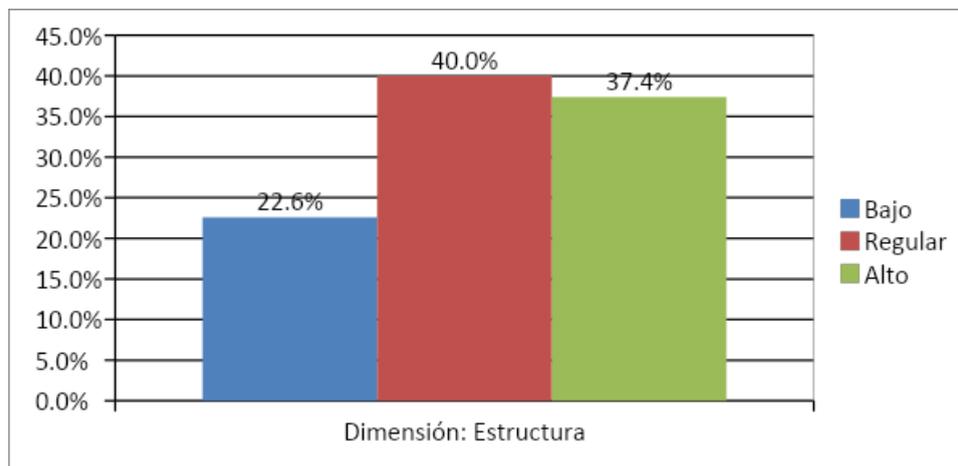
En el análisis de la edad se puede apreciar que la mayoría de los encuestados son de 41 a 50 años los cuales están representados con el 29.7%, en cambio con índices menores se tiene a la edad de 31 a 40 años los cuales están representados con el 29%, y en escalas menores están lo que tienen de 51 a 60 años y son representados con el 24.5%, al final están los más jóvenes los cuales están tiene una edad entre 20 a 30 años y son representados con el 16.8%.

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 3 Dimensión: Estructura

	f	%
Bajo	35	22.6
Regular	62	40.0
Alto	58	37.4
Total	155	100

Figura 3 Dimensión: Estructura



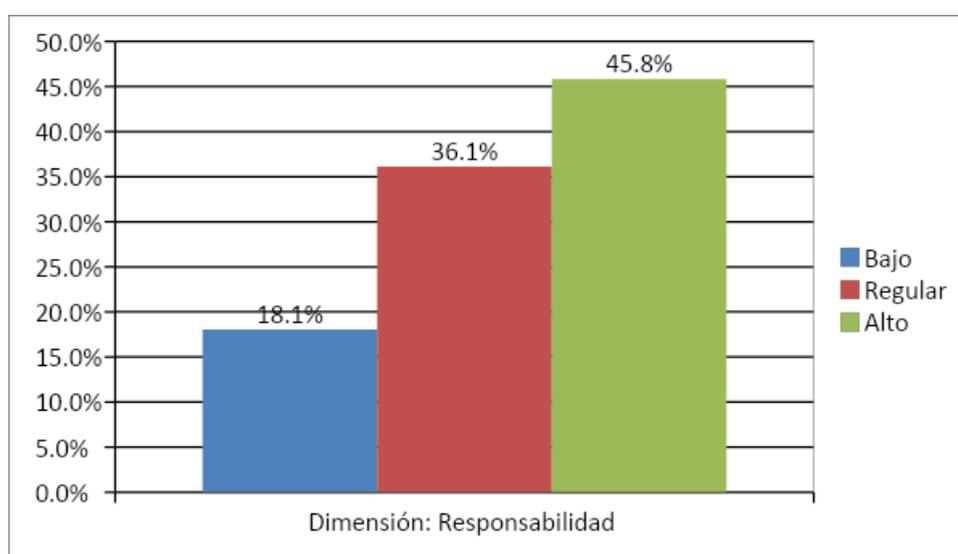
Interpretación

En el análisis de la dimensión estructura se puede apreciar que tiene que enfocarse en la forma de la organización del servicio, así como saber identificar distintas formas y comportamientos del personal de salud, ello debe estar basado en el cumplimiento de procedimientos así como definiciones de tareas y obligaciones. Los resultados encontrados dan a conocer que la proyección en esta dimensión es a nivel regular el cual está representada por el 40%, en cambio existe una tendencia de un compromiso alto en cuanto a la estructura dimensional la cual está representada por el 37.4% y con índices menores tenemos a un nivel bajo en lo que se estructura el cual está representado por el 22.6%.

Tabla 4 Dimensión: Responsabilidad

	f	%
Bajo	28	18.1
Regular	56	36.1
Alto	71	45.8
Total	155	100

Figura 4 Dimensión: Responsabilidad



Interpretación

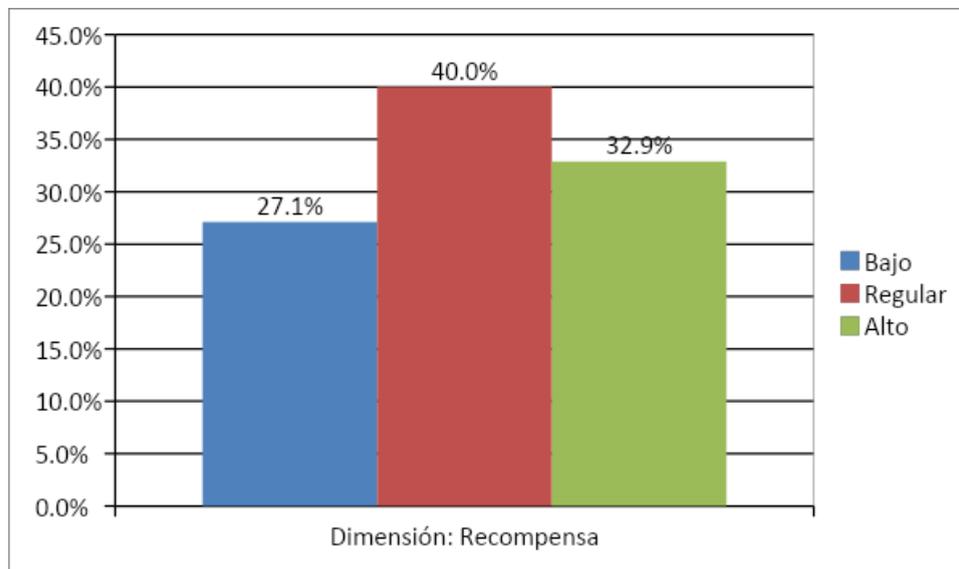
En el análisis de la dimensión de la responsabilidad, es aquí donde la percepción de los trabajadores de salud tienen que enfocarse en sí mismo, para ello tienen que desarrollar un alto grado de lealtad y flexibilidad hacia sus compañeros y tratar siempre de llegar a un estado de excelencia y sobre todo el compromiso de los trabajadores de salud hacia su entorno laboral. Los resultados encontrados dan a conocer que la mayoría de los encuestados manifiesta una tendencia alta representadas por el 45.8%, en cambio otros resultados manifiestan una tendencia a regular la cual está representada con el 36.1% y se finaliza con un

índice del personal que no tiene responsabilidad o no quiere asumirla, la cual es un nivel bajo representados por el 18.1%.

Tabla 5 Dimensión: Recompensa

	f	%
Bajo	42	27.1
Regular	62	40.0
Alto	51	32.9
Total	155	100

Figura 5 Dimensión: Recompensa



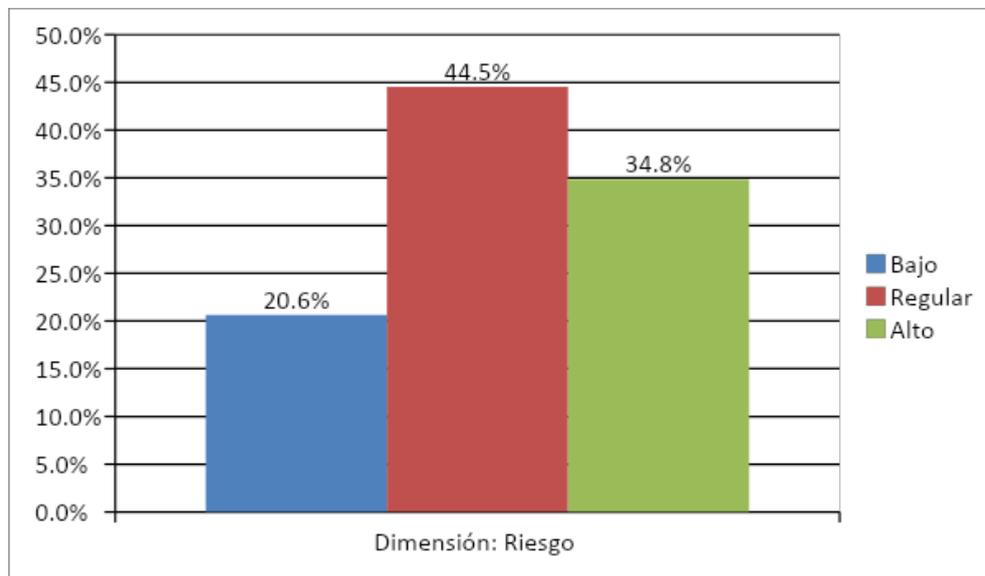
Interpretación

En el análisis de la dimensión recompensa se puede apreciar que los encuestados tienen que saber enfocarse en los conocimientos que se hace hacia el personal por diversas actividades y labores realizadas en beneficio del centro laboral, es por ello que los encuestados tienen que saber ser reconocidos de una forma constante y continúa por sus labores. Los resultados encontrados manifiestan una tendencia regular, el cual está representado por el 40%, en cambio otros índices manifiestan una tendencia a nivel alta representados por el 32.9% y se finaliza el análisis con un nivel bajo el cual está representado su mínimamente por el 27.1%.

Tabla 6 Dimensión: Riesgo

	f	%
Bajo	32	20.6
Regular	69	44.5
Alto	54	34.8
Total	155	100

Figura 6 Dimensión: Riesgo



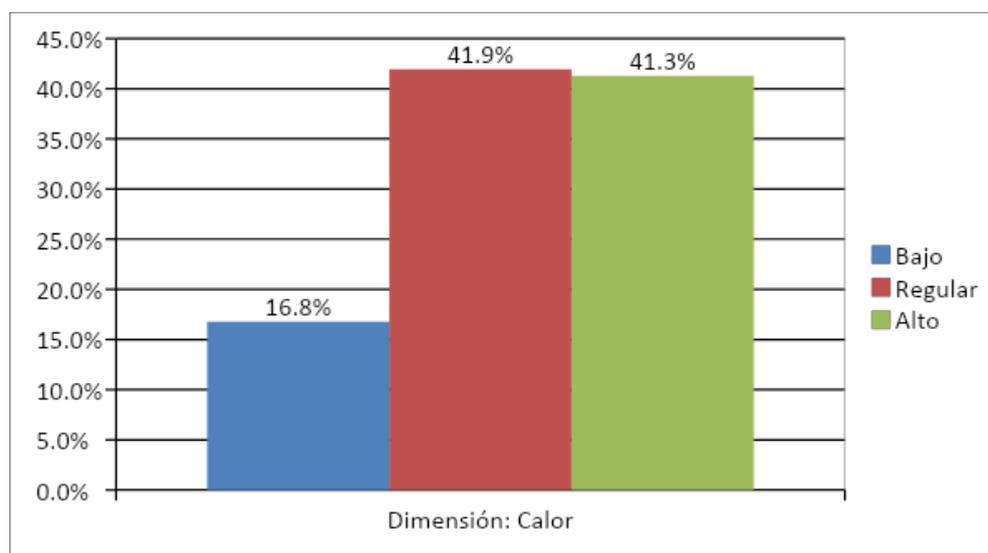
Interpretación

En el análisis de la dimensión de riesgo se puede apreciar que los encuestados tienen que saber enfocarse en sentimientos que tienen los trabajadores hacia su entorno y hacia su organización y saber asumir distintos desafíos del entorno laboral, es por ello, que los resultados dan a conocer que la mayoría de los trabajadores tiene un nivel regular el cual está representado por el 44.5%, en cambio existe otro grupo de trabajadores que prefiere tener un compromiso más óptimo, es decir, tener un riesgo alto el cual está representado por el 34.8% y se finaliza el análisis con una tendencia baja representadas por el 20.6%.

Tabla 7 Dimensión: Calor

	f	%
Bajo	26	16.8
Regular	65	41.9
Alto	64	41.3
Total	155	100

Figura 7 Dimensión: Calor



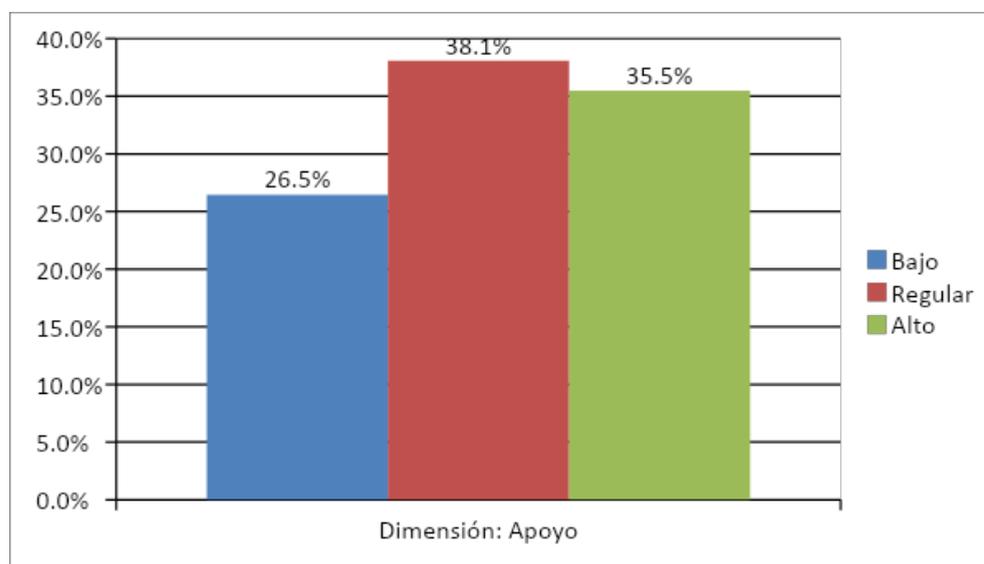
Interpretación

En el análisis de la dimensión calor se puede apreciar que los encuestados tienen que saber tener una percepción de sus compañeros de trabajo y generar relaciones interpersonales positivas. Los resultados dan a conocer que la mayoría tiene una tendencia regular en esta dimensión el cual está representado por el 41.9%, en cambio otros resultados muestran una tendencia positiva, es decir que tienen un nivel alto el cual está representado por el 41.3% y existe un minúsculo grupo de encuestados que manifiesta una tendencia baja representadas por el 16.8%.

Tabla 8 Dimensión: Apoyo

	f	%
Bajo	41	26.5
Regular	59	38.1
Alto	55	35.5
Total	155	100

Figura 8 Dimensión: Apoyo



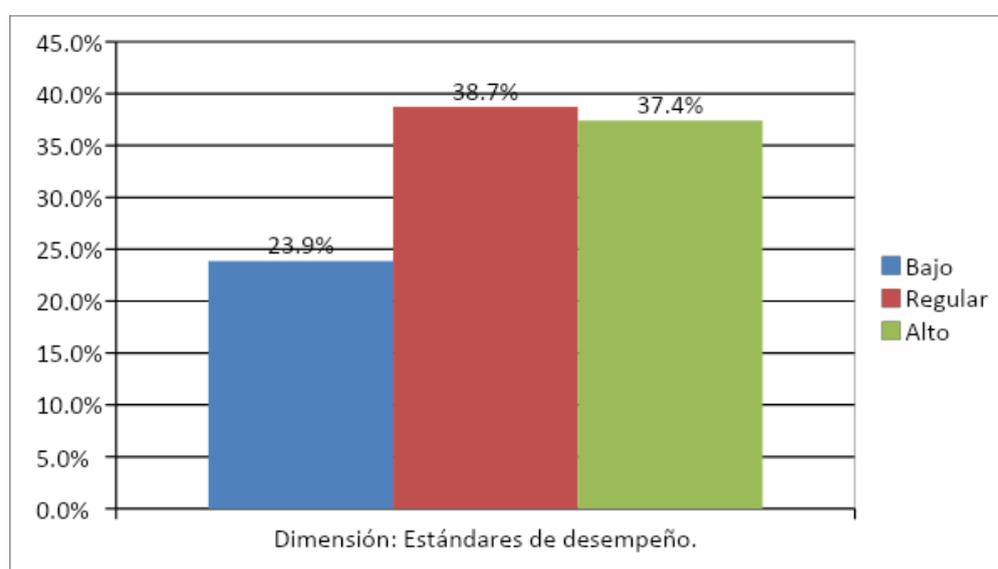
Interpretación

En el análisis de la dimensión apoyo se puede apreciar que los encuestados tienen que saber generar estímulos positivos y sobretodo apoyarse mutuamente con sus compañeros de trabajo, así como ser positivos al momento de ayudar. Los resultados encontrados dan a conocer una tendencia regular en apoyo representados por el 38.1% en cambio existe en una tendencia positiva, es decir, que siempre brindan apoyo a todos sus compañeros a un nivel alto, el cual está representado por el 35.5% y se finaliza con un grupo minúsculo el cual está representado a un nivel bajo con el 26.5%.

Tabla 9 Dimensión: Estándares de desempeño.

	f	%
Bajo	37	23.9
Regular	60	38.7
Alto	58	37.4
Total	155	100

Figura 9 Dimensión: Estándares de desempeño.



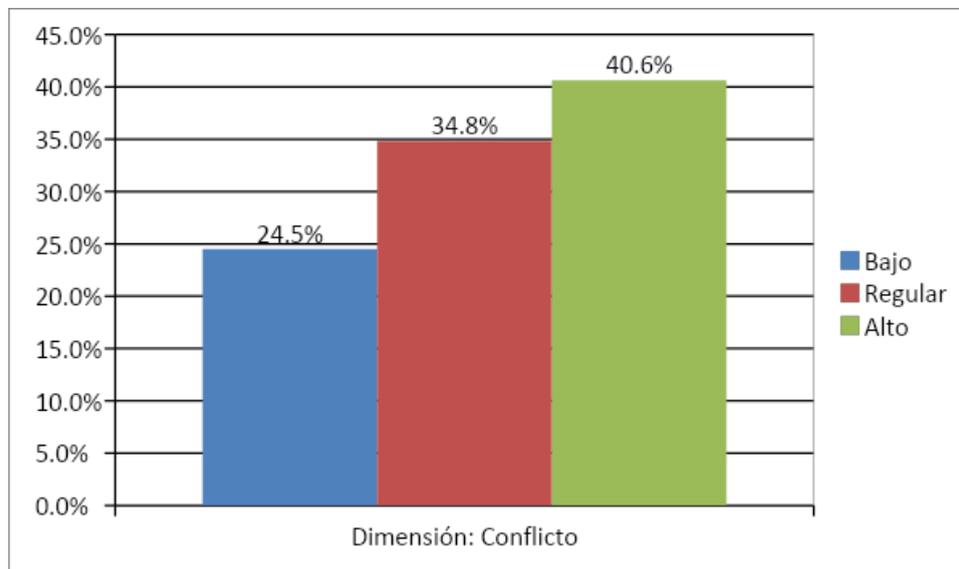
Interpretación

En el análisis de los estándares de desempeño se puede apreciar que los encuestados tienen que saber manejar diversos criterios y sobre todo saber evaluar a sus compañeros de trabajo para otorgarles el reconocimiento adecuado. Los resultados encontrados manifiesta una tendencia regular en esta dimensión el cual está representado por el 38.7%, en cambio existen otros valores menores que ayudan de una forma positiva en el desempeño de sus colegas, el cual está representado con el 37.4% y se finaliza el análisis con una tendencia baja el cual está representado por el 23.9%.

Tabla 10 Dimensión: Conflicto

	f	%
Bajo	38	24.5
Regular	54	34.8
Alto	63	40.6
Total	155	100

Figura 10 Dimensión: Conflicto



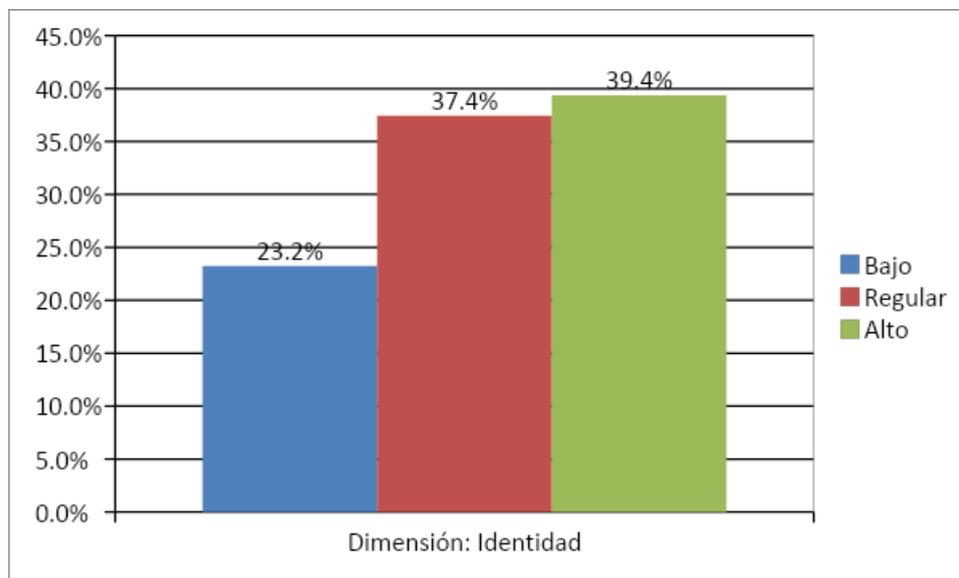
Interpretación

En el análisis de la dimensión del conflicto se puede apreciar que los resultados encontrados dan a conocer qué es un nivel alto con el 40.6%, es decir que los trabajadores muchas veces no suelen resolver sus discrepancias personales y profesionales perjudicando al entorno laboral en cambio existe otro grupo que manifiesta que tiene una tendencia regular en cuanto a la resolución de sus conflictos, el cual está representado por el 34.8% y se finaliza el análisis con los cinco estados que manifiestan una tendencia baja en cuanto a la resolución de sus conflictos representados por el 24.5%.

Tabla 11 Dimensión: Identidad

	f	%
Bajo	36	23.2
Regular	58	37.4
Alto	61	39.4
Total	155	100

Figura 11 Dimensión: Identidad

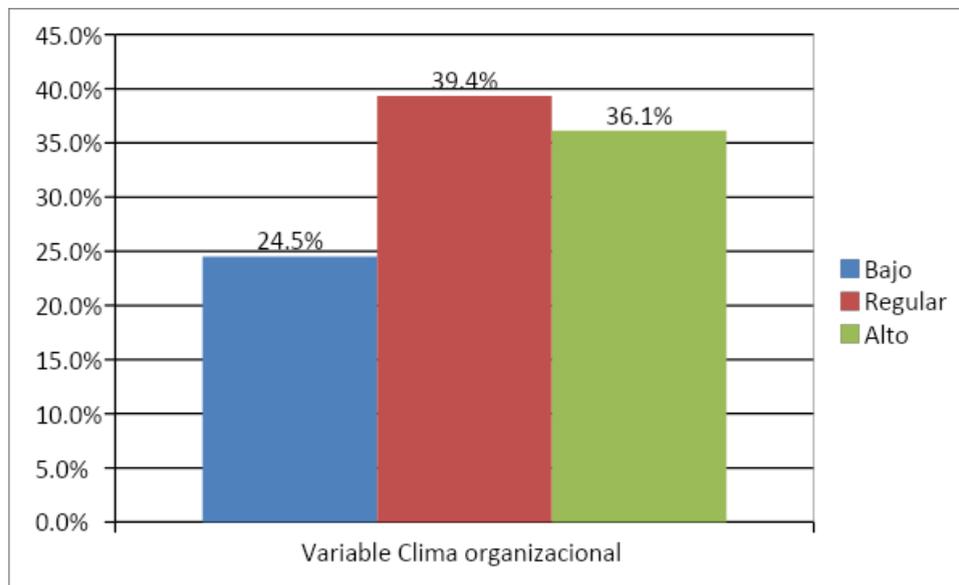


En el análisis de la dimensión identidad se puede apreciar que en esta etapa los trabajadores tienen que saber identificarse con la institución donde labora, es con ello que se genera una identidad profesional. Los resultados encontrados manifiestan un nivel alto en cuanto a la identidad representados con el 39.4% en cambio existe un grupo que presenta una tendencia regular en cuanto a la identidad laboral representadas con el 37.4% y se finaliza el análisis con una tendencia baja representadas con el 23.2%.

Tabla 12 Variable Clima organizacional

	f	%
Bajo	38	24.5
Regular	61	39.4
Alto	56	36.1
Total	155	100

Figura 12 Variable Clima organizacional



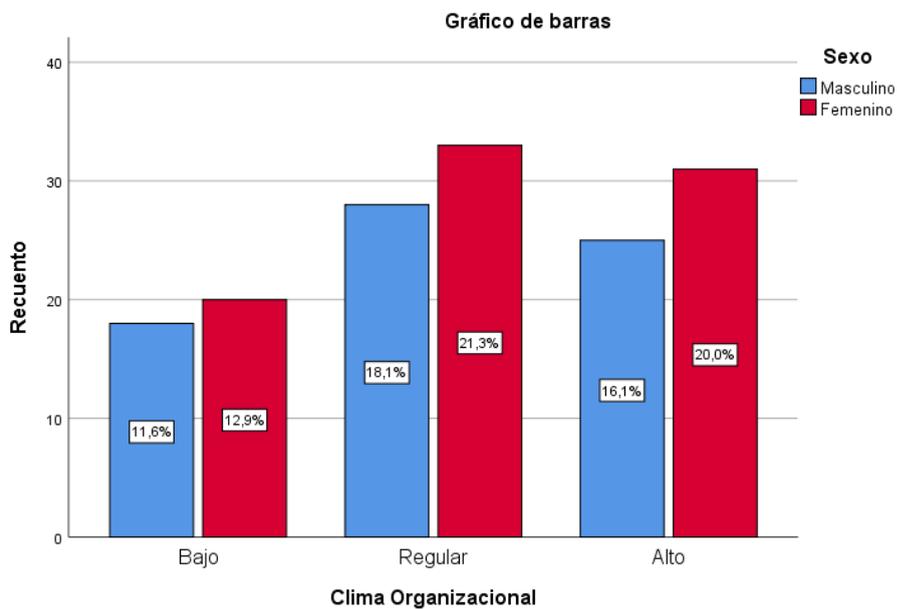
Interpretación

En el análisis de la variable de clima organizacional se puede apreciar qué es el desarrollo de distintas propiedades y conjuntas que son medibles en un entorno laboral y que son percibidas de una forma directa o indirecta por el personal institucional los resultados encontrados manifiestan una tendencia regular con el 39.4%, asimismo existe otro grupo que manifiesta una tendencia alta en cuanto un buen clima organizacional representadas con el 36.1% y existe el otro lado donde el clima organizacional es deficiente o bajo representados por el 24.5%.

Tabla 13 Análisis del clima organizacional según sexo del encuestado

		Sexo		Total	
		Masculino	Femenino		
Clima Organizacional	Bajo	f	18	20	38
		%	11,6%	12,9%	24,5%
	Regular	f	28	33	61
		%	18,1%	21,3%	39,4%
	Alto	f	25	31	56
		%	16,1%	20,0%	36,1%
Total	f	71	84	155	
	%	45,8%	54,2%	100,0%	

Figura 13 Análisis del clima organizacional según sexo del encuestado

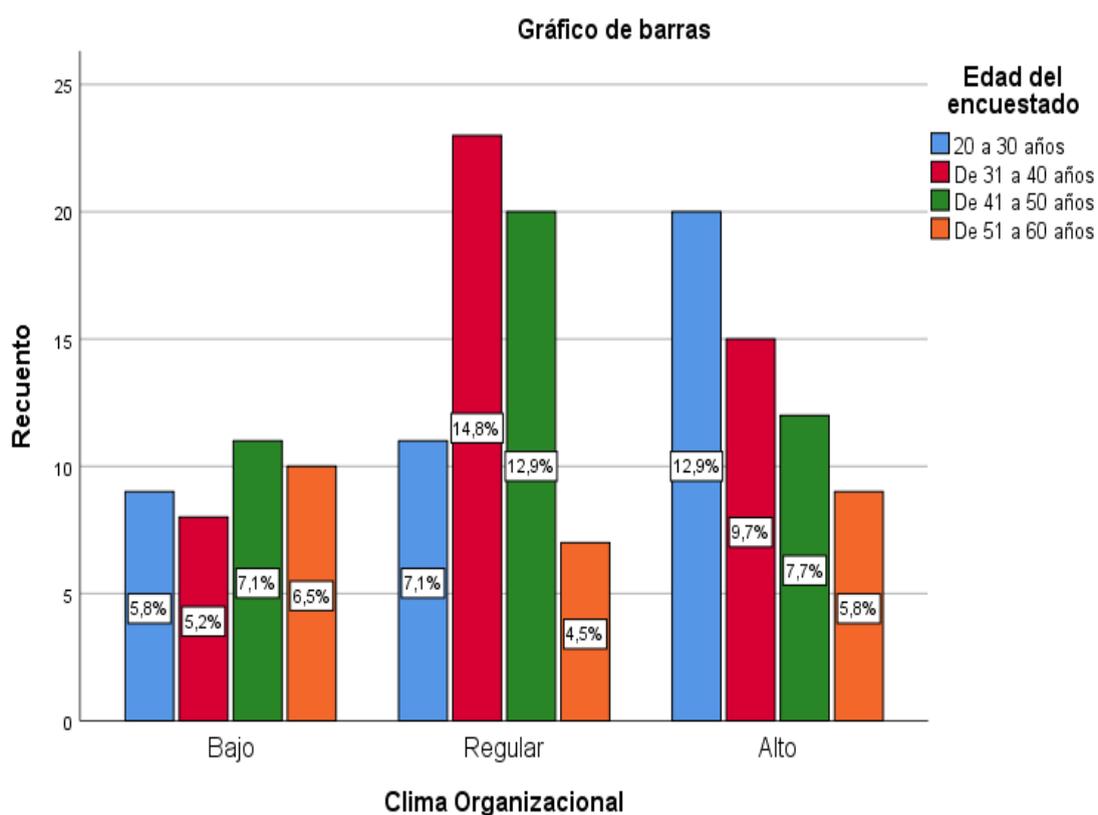


Los resultados encontrados en el análisis del clima organizacional según sexo del encuestado, se muestra que proyectan un nivel regular, siendo el más elevado el sexo femenino con el 21.3% y el sexo masculino con el 18.1%, mientras que a un alto clima laboral están presentes con el 20% el sexo femenino y el sexo masculino esta representado con el 16.1%, se finaliza el análisis con un clima organizacional bajo y es mas elevado en el sexo femenino con el 12.9% y el sexo masculino esta representado con el 11.6%.

Tabla 14 Análisis del clima organizacional según edad

			Edad del encuestado				Total
			20 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	De 51 a 60 años	
Clima Organizacional	Bajo	f	9	8	11	10	38
		%	5,8%	5,2%	7,1%	6,5%	24,5%
	Regular	f	11	23	20	7	61
		%	7,1%	14,8%	12,9%	4,5%	39,4%
	Alto	f	20	15	12	9	56
		%	12,9%	9,7%	7,7%	5,8%	36,1%
Total	f	40	46	43	26	155	
	%	25,8%	29,7%	27,7%	16,8%	100,0%	

Figura 14 Análisis del clima organizacional según edad



Interpretación

En el análisis del clima laboral según edad se puede apreciar que las tendencias del clima organizacional es regular siendo el más elevado en la edad de 31 a 40 años con el 14.8%, seguidos de la edad de 41 a 50 años con el 12.9%, n cambio en tendencias de un bajo clima organizacional es más elevada en la edad de 41 a 50 años con el 7.1%, mientras que la edad del 51 a 60 años está representada con el 6.5%, y los más jóvenes también presenta una proyección negativa del clima organizacional siendo representados con el 5.8%, y en proyecciones de nivel alto en el clima organizacional tenemos a los más jóvenes con el 12.9% en la edad de 20 a 30 años y la de menor presencia es a edad de 51 a 60 años con una representatividad del 5.7%.

IV. DISCUSIÓN

Los centros de salud pretenden extender el cuidado de los usuarios, ya que, es un compromiso de los profesionales de la salud el preservar y cuidar la vida, evitando la enfermedad, por lo que, en la actualidad se muestra un especial interés en fortalecer el capital humano encargado de esta función, siendo clave en el éxito de la organización (Huaman, 2017).

Por lo tanto, el clima organizacional se constituye como un mecanismo de gran preferencia para la transformación y la búsqueda del logro de la eficiencia institucional, la cual, es un requisito necesario en la actualidad, se caracteriza por la gran competencia que hay a nivel nacional e internacional. El clima laboral está dado en todas las organizaciones de índole privada o pública, siendo necesario contar y desenvolverse en ambientes óptimos para que los trabajadores sean mucho más eficaces y eficientes en su labor, alcanzando la productividad deseada (Eulalia y Sampedro, 2012).

A nivel nacional, existe un gran número de estudios que pretende restablecer los niveles de clima organizacional en diferentes instituciones, concordando que la gran mayoría de los niveles tienen una tendencia de medio o bajo, ratificado por la encuesta llevada a cabo por Aptitus en el 2018, quienes afirman que para el 81% de los peruanos renunciaría a sus labores por trabajar en un clima organizacional inadecuado dado a diario, y qué influye notablemente en su desempeño. Esto ocurre porque las empresas cuentan con estrategia definida de satisfacción a los clientes, pero obvian o limitan aquellas que buscan retener al talento humano. Se hace necesario entender que los trabajadores son diferentes entre sí y valoran las circunstancias en función de su edad. La encuesta de Aptitus se aplicó en empleados que están en el rubro de la educación, venta, retail, minería, consultoría, marketing, ventas, comunicación, salud, consumo masivo, donde el 56% de esto cuenta con una profesión universitaria y el 44% con estudios técnicos (El Comercio, 2018).

De acuerdo a Torrecilla (2016) El clima organizacional: “se constituye como una herramienta por excelencia que propicia el cambio, buscando alcanzar el mayor

nivel de eficiencia laboral, siendo un aspecto necesario en la actualidad, que se caracteriza por una gran competencia en el contexto internacional y nacional” (p.69) En estos tiempos de grandes transformaciones, se requieren entender y comprender aquellos elementos que intervienen en el rendimiento y desempeño de los miembros de la organización.

A nivel local, empíricamente se evidencio que los profesionales de la salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa que labora tienen entre 25 y 60 años, demostrándose el incremento de la cantidad de estos profesionales que ingresan a trabajar en este centro de salud, esta situación ha propiciado comportamientos que no van con el patrón a seguir en las situaciones laborales como: labores limitadas, poco trabajo en equipo, dificultades de relaciones, respuestas inadecuadas, lo que entorpece el desempeño la armonía y la comunicación de la labor.

Los planteamientos de Chiavenato fueron referenciados por el MINSA en el año 2009, quienes definen que el clima organizacional son todos los elementos que conforman lo interno de una institución, las cuales se interrelacionan entre sí, como las metas, situaciones, documentos, políticas, tecnología, valores y comportamientos que podrán ser desacreditados o motivados por la entidad. El clima organizacional es el centro por dónde se regirá la organización, en función de ello esta puede fracasar o llegar a tener el éxito esperado, en esta situación interfieren elementos externos e internos que permitirán lograr los objetivos en donde la cantidad y la calidad del trabajo, dependen de los del logro de los mismos.

En la dimensión Estructura: Está basada en las normativas organizacionales, políticas, regulación, jerarquías y obligaciones; (Dávila y Romero, 2008), en la tabla N°1 tiene que enfocarse en la forma de la organización del servicio así como saber identificar distintas formas y comportamientos del personal de salud ello debe estar basado en el cumplimiento de procedimientos así como definiciones de tareas y obligaciones los resultados encontrados dan a conocer que la proyección en esta dimensión es a nivel regular el cual está representada por el 40% en cambio existe una tendencia de un compromiso alto en cuanto a la

estructura dimensional la cual está representada por el 37.4% y con índices menores tenemos a un nivel bajo en lo que se estructura el cual está representado por el 22.6%.

En la dimensión Responsabilidad: Establece la perspectiva del trabajador sobre sí mismo, considera el compromiso, la excelencia, la lealtad y la flexibilidad de los trabajadores que forman parte de la organización; (Dávila y Romero, 2008), en la tabla 2 Dimensión: Responsabilidad es aquí donde la percepción de los trabajadores de salud tienen que enfocarse en sí mismo para ello tienen que desarrollar un alto grado de lealtad y flexibilidad hacia sus compañeros y tratar siempre de llegar a un estado de excelencia y sobre todo el compromiso de los trabajadores de salud hacia su entorno laboral los resultados encontrados dan a conocer que la mayoría de los encuestados manifiesta una tendencia alta representadas por el 45.8% en cambio otros resultados manifiestan una tendencia a regular la cual está representada con el 36.1% y se finaliza con un índice del personal que no tiene responsabilidad o no quiere asumir la cual es un nivel bajo representados por el 18.1%.

En la dimensión Recompensa: Es una dimensión que muestra las opiniones y percepciones de los involucrados sobre cómo se debe adecuar la remuneración recibida por la labor bien realizada; (Dávila y Romero, 2008) en la tabla N 3 Dimensión: Recompensa los encuestados tienen que saber enfocarse en los conocimientos que se hace hacia el personal por diversas actividades y labores realizadas en beneficio del centro laboral es por ello que los encuestados tienen que saber ser reconocidos de una forma constante y continúa por sus labores los resultados encontrados manifiestan una tendencia regular el cual está representado por el 40% en cambio otros índices manifiestan una tendencia a nivel alta representados por el 32.9% y se finaliza el análisis con un nivel bajo el cual está representado su mínimamente por el 27.1%.

En la dimensión Riesgo: Considera el cálculo en las tomas de decisiones, la presión y el reto que llegan a ser percibidos por el trabajador como un reto impuesto en su propia labor para cumplir y lograr los objetivos de la organización. (Dávila y Romero, 2008) en la tabla 4 Riesgo se puede apreciar que los

encuestados tienen que saber enfocarse en sentimientos que tienen los trabajadores hacia su entorno y hacia su organización y saber asumir distintos desafíos del entorno laboral es por ello que los resultados dan a conocer que la mayoría de los trabajadores tiene un nivel regular el cual está representado por el 44.5% en cambio existe otro grupo de trabajadores que prefiere tener un compromiso más óptimo es decir tener un riesgo alto el cual está representado por el 34.8% y se finaliza el análisis con una tendencia baja representadas por el 20.6%.

En la dimensión Calor: está referida a la perspectiva del trabajador sobre el contexto laboral en donde se desenvuelve, este puede ser positivo o negativo por la interacción suscitada entre el personal. (Dávila y Romero, 2008) en la tabla 5 Calor los encuestados tienen que saber tener una percepción de sus compañeros de trabajo y generar una relaciones interpersonales positivas los resultados dan a conocer que la mayoría tiene una tendencia regular en esta dimensión el cual está representado por el 41.9% en cambio otros resultados muestran una tendencia positiva es decir que tienen un nivel alto el cual está representado por el 41.3% y existe un minúsculo grupo de encuestados que manifiesta una tendencia baja representadas por el 16.8%.

En la dimensión Apoyo: Está basada en resolver los conflictos presentados cuando surgen a partir de las discusiones de acuerdos sobre beneficios para la empresa y el trabajador. (Dávila y Romero, 2008) en la tabla 6 Dimensión: Apoyo los encuestados tienen que saber generar estímulos positivos y sobretodo apoyarse mutuamente con sus compañeros de trabajo así como ser positivos al momento de ayudar los resultados encontrados dan a conocer una tendencia regular en apoyo representados por el 38.1% en cambio existe en una tendencia positiva es decir que siempre brindan apoyo a todos sus compañeros a un nivel alto el cual está representado por el 35.5% y se finaliza con un grupo minúsculo el cual está representado a un nivel bajo con el 26.5%.

En la Tabla 15 Dimensión: Estándares de desempeño los encuestados tienen que saber manejar diversos criterios y sobre todo saber evaluar a sus compañeros de trabajo para otorgarles el reconocimiento adecuado los resultados encontrados

manifiesta una tendencia regular en esta dimensión el cual está representado por el 38.7% en cambio existen otros valores menores que ayudan de una forma positiva en el desempeño de sus colegas el cual está representado con el 37.4% y se finaliza el análisis con una tendencia baja el cual está representado por el 23.9%.

En la dimensión Conflictos: está basada en resolver las problemáticas dada por la discusión de los acuerdos en pro de los involucrados. (Dávila y Romero, 2008) en la tabla 8 Dimensión: Conflicto se puede apreciar que los resultados encontrados dan a conocer qué es un nivel alto con el 40.6% es decir que los trabajadores muchas veces no suelen resolver sus discrepancias personales y profesionales perjudicando al entorno laboral en cambio existe otro grupo que manifiesta que tiene una tendencia regular en cuanto a la resolución de sus conflictos el cual está representado por el 34.8% y se finaliza el análisis con los cinco estados que manifiestan una tendencia baja en cuanto a la resolución de sus conflictos representados por el 24.5%.

Adicional a ello, Castro (2015) el contexto humano en el cual se llevan a cabo las actividades laborales, cuando este clima es favorable los individuos laboran motivados y cómodos, poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos. El clima organizacional, por tanto, será una serie de elementos permanentes característicos de una organización, las cuales se distinguen las unas de las otras e influyen en la conducta del personal que hace vida dentro de la institución.

En la dimensión Identidad: es el nivel en que el trabajador se identifica con la función que cumple y con las metas organizacionales. Todas estas dimensiones serán medidas en el presente estudio. (Dávila y Romero, 2008) en la tabla 9 Dimensión: Identidad en esta etapa los trabajadores tienen que saber identificarse con la institución donde labora es con ello que se genera una identidad profesional los resultados encontrados manifiestan un nivel alto en cuanto a la identidad representados con el 39.4% en cambio existe un grupo que presenta una tendencia regular en cuanto a la identidad laboral representadas con el 37.4% y se finaliza el análisis con una tendencia baja representadas con el 23.2%.

Según los antecedentes de Bueno (2018) "Clima organizacional en el Centro de Salud Alto Ilo Moquegua 2017." Universidad San Pedro, llegó a la conclusión: el clima organizacional dado en la institución sanitaria del departamento de Moquegua está a un nivel regular, donde el mayor porcentaje se obtuvo como respuesta a los indicadores evaluados a un nivel de desacuerdo.

El estudiar el clima organizacional y proporciona un conocimiento sistemático y científico de las percepciones de los trabajadores, acerca de su contexto laboral y las condiciones que viven en él. Con el propósito de crear proyectos y planes que puedan mejorar los elementos negativos detectado y que interfieran en la productividad y el compromiso del capital humano. (Torrencilla, 2016) en la tabla 10 Variable Clima organizacional es el desarrollo de distintas propiedades y conjuntas que son medibles en un entorno laboral y que son percibidas de una forma directa o indirecta por el personal institucional los resultados encontrados manifiestan una tendencia regular con el 39.4% asimismo existe otro grupo que manifiesta una tendencia alta en cuanto un buen clima organizacional representadas con el 36.1% y existe el otro lado donde el clima organizacional es deficiente o bajo representados por el 24.5%.

Además los resultados encontrados en el análisis del clima organizacional según sexo del encuestado, se muestra que proyectan un nivel regular, siendo el más elevado el sexo femenino con el 21.3% y el sexo masculino con el 18.1%, mientras que a un alto clima laboral están presentes con el 20% el sexo femenino y el sexo masculino está representado con el 16.1%, se finaliza el análisis con un clima organizacional bajo y es más elevado en el sexo femenino con el 12.9% y el sexo masculino está representado con el 11.6% y en el análisis del clima organización según la edad En el análisis del clima laboral según edad se puede apreciar que las tendencias del clima organizacional es regular siendo el más elevado en la edad de 31 a 40 años con el 14.8%, seguidos de la edad de 41 a 50 años con el 12.9%, n cambio en tendencias de un bajo clima organizacional es más elevada en la edad de 41 a 50 años con el 7.1%, mientras que la edad del 51 a 60 años está representada con el 6.5%, y los más jóvenes también presenta una proyección negativa del clima organizacional siendo representados con el 5.8%, y en proyecciones de nivel alto en el clima organizacional tenemos a los

más jóvenes con el 12.9% en la edad de 20 a 30 años y la de menor presencia es a edad de 51 a 60 años con una representatividad del 5.7%.

V. CONCLUSIONES

Primera.- EL nivel de clima organizacional en la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, está en un nivel medio, de acuerdo a la percepción del 39.4% de los trabajadores, por cuanto las dimensiones que componen esta variable se encuentran en un nivel regular, mientras que para el 36.1% está en un nivel alto y el 24.5% considera está en un nivel bajo.

Segunda.- El nivel de la dimensión estructura de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, de acuerdo a sus trabajadores de salud se encuentra en un nivel regular, debido a algunas fallas en la línea de mando y la planificación de las acciones a ejecutar, según el 40%, mientras que para el 37.4%, está en un nivel alto y con índices menores tenemos a un nivel bajo el cual está representado por el 22.6%.

Tercera.- El nivel de la dimensión responsabilidad de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, de acuerdo a la percepción de los trabajadores se encuentra en un nivel alto, según el 45.8%, debido a que todos asumen cabalmente la responsabilidad de su labor, mientras que para el 36,1% de los encuestados la responsabilidad está en un nivel regular, y el 18% considera que esta en un nivel bajo.

Cuarta.- El nivel de la dimensión recompensa de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, de acuerdo a la percepción de los trabajadores está en un nivel regular, según el 40% de estos, ya que, no existe el reconocimiento necesario para ello, seguido del 32.9% quienes consideran están en un nivel alto, y para el 27,1% está en un nivel bajo.

Quinta.- El nivel de la dimensión riesgo de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, de acuerdo a la percepción de los trabajadores está en un nivel regular, según el 44.5%, debido a que la organización no asume riesgos en los momentos más oportunos, mientras que para el 34,8% cree que los riesgos está un alto nivel y para el 20.6% se encuentra en un nivel bajo.

Sexta.- El nivel de la dimensión calor de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, según la percepción de los trabajadores, está en un nivel regular, pues en algunas oportunidades la atmosfera laboral está cargada de tensiones entre los miembros, mientras que el 41.3% cree en su nivel más alto, y para el 16,8% se encuentra en un nivel bajo.

Séptima.- El nivel de la dimensión Estándar de desempeño en la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, según la percepción de los trabajadores, está en un nivel regular según el 38.7%, ya que, aunque se exige un alto nivel de desempeño, la alta gerencia no considera las opiniones de los trabajadores, mientras que el 37.4% cree que esta en un nivel alto y para el 23.9% está en un bajo nivel.

Octava.- El nivel de apoyo en la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, según la percepción de los trabajadores, está en un nivel regular según el 38.7%, pues, no existe el apoyo suficiente entre compañeros de trabajo, no obstante, el 35.5% cree que esta en un nivel alto de apoyo y para el 26.5% está en un nivel bajo.

Novena.- El nivel de conflicto en la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, según la percepción de los trabajadores, está en un nivel alto según el 40.6% %, por las desavenencias entre los colaboradores y la alta gerencia, para el 34.8% está un nivel regular, y el 24.5% considera que esta en un nivel bajo.

Decima.- El nivel de identidad en la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, según la percepción de los trabajadores, está en un nivel alto según el 39.4% %, ya que se sienten orgullosos de laborar en el centro, para el 37.4% el nivel está en un nivel regular y para el 23.2% está en un nivel bajo.

VI. RECOMENDACIONES

1. A la dirección de la Microred del departamento Arequipa 2020, determinar un proyecto en donde se haga un reconocimiento a la labor de los trabajadores de forma equitativa en todas las áreas del centro de salud. Tal propuesta puede implementarse semanal, mensual o trimestralmente de acuerdo a la realidad encontrada en donde los gastos económicos no serán excesivos, fortaleciendo y estimulando al trabajador de manera que se identifique con el centro de salud.
2. A la dirección de la Microred del departamento del departamento Arequipa 2020, a considerar los resultados de este estudio de forma que se mejoren las relaciones laborales entre los colaboradores y la alta gerencia, de manera que se fomente el apoyo, la remuneración estructura y se reduzcan los niveles de conflicto que permitirán mejorar el clima organizacional de la institución.
3. A la dirección de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020, a considerar los resultados de este estudio, sobre los niveles de identidad y responsabilidad, ya que cuenta, con colaboradores fieles, que a pesar de que manifiestan algunos conflictos, se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución y son responsables con su labor, lo que demuestra que están a tiempo de resolver los problemas dados.
4. A los futuros investigadores de la Facultad de Psicología, es necesario profundizar el estudio del clima organizacional dentro de la de la Microred Yanahuara-Sachaca, y otros centros de salud, llevando a cabo estudios de mayor nivel de profundidad e interrelacionándolos con otras variables a fin de identificar los factores que intervienen en los niveles de clima organizacional.
5. A los futuros investigadores de la Facultad de Psicología Es necesario aplicar métodos más exactos para la medición del clima organizacional, ya que la Escala de Clima Organizacional de 54 preguntas, aunque mide

integralmente esta variable, puede terminar agotando a los internos y con ello la validez de las respuestas puede disminuir. Los resultados de este estudio, mostraron ciertas deficiencias en el clima organizacional, caracterizados por problemas en varias de las dimensiones del clima organizacional, a partir de esta realidad se plantea la siguiente propuesta.

VIII. PROPUESTA

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del modelo o protocolo: Programa de mejora para el Clima Organizacional.

Dirigido a: Trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

Autora: Barrenechea Maldonado, Gaby Milagros del Carmen

II. PRESENTACIÓN

En la actualidad es de mucha importancia para las organizaciones de salud generar un clima organizacional sano, en el que los empleados se encuentren satisfechos y además comprometidos con su trabajo, de tal manera que se pueda lograr mayor productividad y brindar un mejor servicio al usuario. Para conocer a detalle el tipo de clima organizacional en la organización es necesario realizar mediciones las cuales revelen los factores y características por las cuales los empleados se sientan satisfechos o insatisfechos, de esa manera esa evaluación y análisis previo del clima organizacional nos permitirá diseñar y proponer un programa que permitan reforzar y mejorar las condiciones actuales de la organización.

Esta propuesta tiene la finalidad de mejorar el clima organizacional Trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020, basándose en los resultados de la aplicación del instrumento el cual analizó y evaluó los factores y características del clima organizacional de dicha organización para posteriormente desarrollar la propuesta. Este plan de

mejora va dirigido a todos los Trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020, sin excepción alguna y será desarrollada durante su jornada laboral y en un tiempo establecido. Con esta propuesta se pretende lograr proponer nuevas acciones que permitan mejorar los resultados obtenidos para el bienestar de la organización.

III. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA / DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El significado de esta propuesta de plan es proponer acciones de mejora derivadas de los resultados y las cuales se verán reflejadas en una mayor satisfacción, motivación y desempeño de los trabajadores y en el ambiente mismo de la organización. Los resultados del clima organizacional no son solo responsabilidad de los directivos de una organización, sino que los mismos son corresponsabilidad de los jefes de las demás áreas, a los que se les asigna funciones para que puedan orientar al resto de trabajadores. Es por tal motivo que se pretende emprender las acciones necesarias que permitan involucrar procesos de mejora del clima organizacional Trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020.

IV. Objetivos:

General:

- Mejorar el clima organizacional de los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar acciones que permitan mejorar los resultados obtenidos.
- Implementar actividades que mejoren la cultura organizacional y trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020
- Implementar actividades que mejoren el diseño organizacional Microred Yanahuara-Sachaca”

- Implementar actividades que mejoren el potencial de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020.

V. Justificación

El plan de mejora se realizará como consecuencia del análisis y evaluación de los resultados después de la aplicación del instrumento del para medir el clima organizacional de Dávila y Romero en el año 2008, se pudo observar varios aspectos con deficiencias importantes, las cuales se pretenden mejorar con dicha propuesta, para que con la ayuda de estas acciones planteadas sea más fácil mejorar los aspectos con mayores deficiencias en su desarrollo. De esta manera contribuir notoriamente en una mejoría del ambiente organizacional no solo para los trabajadores mismos sino también para toda la comunidad perteneciente. Es conveniente para todos los trabajadores que conforman el Centro de Salud y para la comunidad, que exista un ambiente organizacional adecuado no solo en infraestructura sino también en el trato al usuario y en la atención misma, creando una buena experiencia que trascienda en la organización y sobre todo se mantenga a lo largo del tiempo.

La propuesta de plan también ayudará a fortalecer las interrelaciones personales, fomentará la motivación y desempeño de los trabajadores, mejorará la atención al usuario, desarrollará la capacidad de liderazgo y en general aumentará la satisfacción de todos los que conformen dicho ambiente organizacional. Además en el aspecto metodológico aportará estrategias nuevas y modelos de propuesta, para que en futuras organizaciones, se lleven a cabo este tipo de estudios y puedan mejorar el clima organizacional no solo en áreas de salud sino también en ambientes administrativos.

VI. Fundamentos Teóricos

Plan de mejora de gestión según Donabedian

Un plan de mejora de la gestión es una propuesta que permite optimizar la forma en las que se gestiona un centro de salud en las actividades diarias y a largo plazo. Involucra estrategias convencionales de realizar acciones diversas, administrar el recurso y manejar las acciones que se deben realizar dentro de la organización. De igual forma, considera la manera en que las personas llevan a cabo su trabajo de forma general, bajo una visión intelectual y filosófica en la que esta estrategia se realizan (Pastor, 2017).

Para comprender el concepto de un plan de mejora, se debe identificar que es mejorar como un diseño organizado de transformación ventajosa, el mejorar los procesos se convierte en el sustento de trascendental relevancia en el progreso general de las organizaciones, la velocidad con la que una empresa se perfecciona y optimiza, elevará la competitividad y la intensidad con la que cumple sus programas de mejoramiento. (Pedregal, 2017)

Es evidente que diversos autores coinciden en que un plan de mejora es un diseño sistemático que proporciona la alternativa de interpretar las oportunidades de optimización de los procedimientos de las organizaciones, para que, basándose en tal análisis de las causas generen una serie de estrategias y alternativas que se traduzcan en soluciones para optimizar la competitividad. El mejorar los procedimientos tiene un significado de optimizar la eficacia a través de alcanzar resultados planeados, así como el obtener la eficiencia, empleando al máximo los recursos e incrementar el beneplácito de todos los miembros que se involucran en el proceso. (Pedregal, 2017)

Según (Harrington H., 2018) plan de mejora tiene un significado transformacional, para realizar acciones más adaptables, efectivas y eficientes, señalando el que y como, basándose en el enfoque característico de la organización.

Los elementos determinantes para mejorar una entidad consiste en la optimización de los procedimientos dentro de los que se consideran que son necesarios para dar fiel cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad. (Secanell E., 2003)

Según (Fernández R., 2005) un plan de mejora tiene el objetivo de aumentar la capacidad junto a la eficacia de los mismos, la optimización de las formas de operar recursos empleados, la adecuación de la organización a los procesos redefinidos e identificación, resolución de incompatibilidades de normas.

Un plan de optimización de los procesos es la vida que permitirá a la entidad de ser más eficaces y eficientes, incrementando la calidad de sus servicios y productos, optimizando los recursos y arreglando las deficiencias, erradicando el despilfarro y fortaleciendo las estrategias internas que dan respuesta a las exigencias de los clientes. (Pedregal, 2017)

Si no existe un plan específico las labores diarias pueden dejarse de lado, surgiendo emergencias con las que no se contarían con las herramientas para solucionarlas. Las responsabilidades pudiesen no estar bien definidas y lo más relevante, las labores que debe cumplir organización pueden no llevarse a cabo óptimamente o dejar de realizarse. (Achury et al., 2016)

"Un excelente plan de gestión podrá beneficiar el logro de las metas de diferentes formas" (Achury et al., 2016).

Los roles y las responsabilidades de los miembros que hacen vida dentro de una organización es necesaria que estén clara para que todos los conozcan y sepan lo que deben hacer. Los colaboradores reconocen a quién deben dirigirse para consultar informarse. De igual forma reconocen los límites de su labor cuando realizan algo sin necesidad de consultarlo con el supervisor y cuando no (Achury et al., 2016).

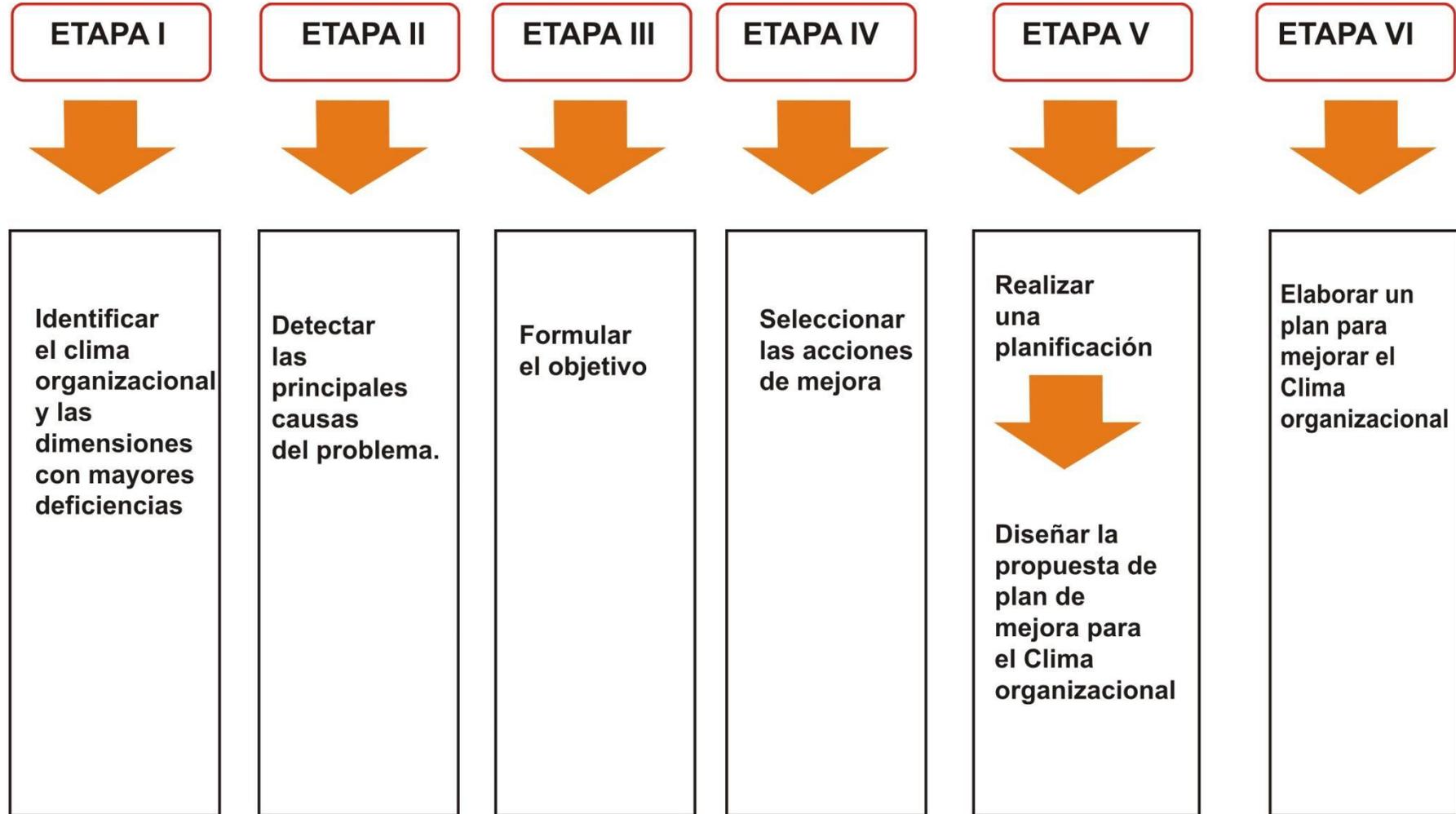
Asigna la labor que deben cumplir los miembros de la organización de forma razonable y equitativa, para que el trabajo no sólo para determinar la labor de cada uno sino para que esto sea factible (Achury et al., 2016).

Incrementa el deber de rendir cuentas a la dirección de forma interna, cuando la labor se realiza por qué no era el encargado, cómo de forma externa, pues, cuánto mejor sea la administración de la organización mejor será su imagen frente a la comunidad (Poleo, 2016).

Garantiza que las labores necesarias sean establecidas al personal propicio para ello, creando un plazo para que sean culminadas. Las deudas son canceladas a tiempo por el personal que efectúa la labor que debe cumplir, los lineamientos del financiamiento son descritos y enviados, los problemas son resueltos y el resultado es el adecuado funcionamiento de la organización (Poleo, 2016).

Favorece a la entidad a definirse a sí mismo a través del progreso de un plan basado en la filosofía y misión, la empresa puede conocer sus principios y comunicárselos al personal, al público objetivo y a la comunidad en general (Poleo, 2016).

Estructura



VIII. Estrategias para implementar la propuesta

OBJETIVOS	COMPETENCIAS	ESTRATEGIAS	CONTENIDOS	MATERIALES	TIEMPO	FECHA
OBJETIVO N°1: mejorar la dimensión cultura organizacional	1. IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE MOTIVACION	-SEMINARIOS -INCENTIVOS	-PROGRAMAS DE MOTIVACION -FLEXIBILIDAD LABORAL -BENEFICIOS SOCIALES	-SALÓN DE CAPACITACIONES -COMPUTADORA -PROYECTOR -MATERIAL DE APOYO - REFRIGERIOS	60 MIN (1 VEZ POR SEMANA)	
	2. IMPLEMENTAR ACTIVIDADES QUE DESTAQUEN EL COMPROMISO E IDENTIDAD DEL CENTRO DE SALUD	-DEBATE -LLUVIA DE IDEAS	-FEEDBACK CON LOS EMPLEADOS -DEFINIR LA FILOSOFIA DEL C.S -DEFINIR LA CULTURA DEL C.S. -ELABORAR UN MANUAL DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL	- SALÓN D E CAPACITACIONES -LAPICEROS -PAPELERÍA -REFRIGERIOS	60 MIN (1 VEZ POR SEMANA)	
	3. REALIZAR ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	SIMULACIÓN Y JUEGO	-DINAMICAS DE INTEGRACIÓN -ACTIVIDADES DEPORTIVAS	-PAPELERÍA -LAPICEROS -REFRIGERIOS -PELOTAS Y ARTICULOS DEPORTIVOS	60 MIN (1 VEZ POR SEMANA)	

OBJETIVO N°2: MEJORAR LA DIMENSION DISEÑO	1. PROGRAMAR REUNIONES ENTRE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES, PARA QUE PARTICIPEN DE LAS DECISIONES EN EL C.S	-DEBATE - PANEL DE DISCUSION	-SOLUCIONES A POSIBLES PROBLEMAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL C.S -PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL C.S	-SALÓN DE CAPACITACIONES - PAPELERÍA Y LAPICEROS -REFRIGERIOS	60 MIN (1 VEZ POR SEMANA)	
	2. SUGERIR EL MEJORAMIENTO DE LA REMUNERACIÓN A LOS TRABAJADORES SEGÚN LAS COMPETENCIAS	INCENTIVOS	BONOS ECONOMICOS	HONORARIOS	1 VEZ AL MES	
	3. CAPACITAR A LOS TRABAJADORES SOBRE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DEL C.S.	-CHARLAS INFORMATIVAS	-LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DEL C.S	-SALÓN DE CAPACITACIONES -COMPUTADORA -PROYECTOR -MATERIAL DE APOYO -REFRIGERIOS	60 MIN (1 VEZ POR SEMANA)	
	4. IMPLEMENTAR ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN	-SEMINARIOS -SIMULACIÓN Y JUEGO	-IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN -DINAMICAS QUE REFUERZEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	-SALÓN DE CAPACITACIONES -COMPUTADORA -PROYECTOR -MATERIAL DE APOYO -PAPELERÍA Y LAPICEROS -REFRIGERIOS	60 MIN (1 VEZ POR SEMANA)	

OBJETIVO N°3: MEJORAR LA DIMENSION POTENCIAL HUMANO	2. FORMACION DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO	-SEMINARIOS	-LIDERAZGO, ALINEAMIENTO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO -LIDERAZGO, COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CONDUCCIÓN DEL CAMBIO -LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	-SALÓN DE CAPACITACIONES -COMPUTADORA -PROYECTOR -MATERIAL DE APOYO -PAPELERÍA Y LAPICEROS -REFRIGERIOS	60 MIN (1 VEZ POR SEMANA)	
	3. DESTACAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES	-PREMIOS RECONOCIMI ENTOS	-DIPLOMAS AL MEJOR TRABAJADOR DEL MES -PEQUEÑOS OBSEQUIOS SEGÚN SUS COMPETENCIAS	-DIPLOMAS -CANASTA DE VÍVERES, ETC	1 VEZ AL MES	
	4. CREAR UN AMBIENTE FISICO SANO Y AGRADABLE	-PLAN DE RENOVACIÓ N DEL C.S. POR EL COMITÉ	-MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA -RENOVACION DE MOBILIARIOS	-MATERIALES DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN -MUEBLES	—	

ix. Evaluación de la propuesta.

- Todos los programas y actividades de evaluación propuestos, deben contar con trabajadores designados formalmente por la organización y serán evaluados generalmente, en mediciones periódicas, del cumplimiento de una actividad.
- El cumplimiento del plan de mejora se puede verificar o comprobar que se está realizando adecuadamente, mediante la revisión de fichas, registros informáticos, actividades de supervisión u otros.
- Es importante que la organización analice críticamente y evalúe las actividades realizadas, y elimine o corrija aquellas que no aportan información relevante para mantener un clima organizacional favorable o contribuir a su mejoría.

Las actividades de evaluación, sus resultados y conclusiones, deberán quedar debidamente documentadas. Esto no implica generar un reporte escrito de cada una de las actividades efectuadas, sino que exista constancia de su ejecución (en papel y/o medios digitales).

REFERENCIAS

- Adriazola, F., Lopez, M., Rojas, R. y Bustamante, M. (2019) *Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule, Chile*. Revista Empresarial.
- Arana Morales, J. R. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Trujillo. Obtenido de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/article/view/1040/814>.
- APA (2018). *Normas APA 6ta Edición*. Disponible: <https://normasapa.net/2017-edicion-6/>
- Bueno, E. (2018) *Clima organizacional en el Centro de Salud Alto Ilo Moquegua 2017*. Moquegua-Perú. Universidad San Pedro.
- Castro, N. (2015). *Diseño de la investigación de evaluación de clima organizacional para la determinación de los factores susceptibles de mejora en la escuela de ingeniería química de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala. Universidad San Carlos de Guatemala.
- Chacón, V. (2015) *Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones Cem, ubicada en Chiquimula*. Chiquimula. México. Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil. McGraw-Hill.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) (2018). *Bases para el otorgamiento de la distinción al mérito "Santiago Antúnez de Mayolo Gamero" de reconocimiento al investigador que contribuye al desarrollo de la de Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica*. (CONCYTEC). Disponible en:

https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/convocatoria-sam-18/bases-santiago_antunez_mayolo.pdf.

El Comercio (20 de agosto de 2018). *Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*. Perú. El Comercio. Obtenido: <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/?ref=ecr>.

Eulalia, J. y Sampedro, B. (2012) *Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud*. La Habana-Cuba. Revista médica electrónica. Vol.34. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw - Hill Interamericana.

Hijar Pirca, A. M. (2016). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Desing Quality Exports*. Perú. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de [http://respositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/8578/Hijar_PAM.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](http://respositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/8578/Hijar_PAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Huamán N. (2017) *Factores institucionales y satisfacción laboral del profesional de enfermería del Hospital María Auxiliadora en Lima*. Perú. Revista Científica de Ciencias de la Salud. Obtenido de: revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/download/654/737.

Íñiguez, O. (2017) *Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los Procesos Habilitantes de Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR*. Ecuador. Universidad Central Del Ecuador.

Likert, R. (2010). *Concepto de Clima Laboral*. Buenos Aires: Quad Graphics.

Manual de buenas prácticas para la mejora del clima organizacional: documento técnico RM N° 626-2015/, MINSA. Disponible en: [http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA15/RM_626-2015-MINSA%20\(1\).pdf](http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA15/RM_626-2015-MINSA%20(1).pdf)

Martínez, E., Molina, J. y Parada, I. (2019) *Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México*. Revista Horizonte Sanitario. Vol. 18. DOI: 10.19136/hs.a18n3.3197.

Mejía, B. (2015). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Colombia. Editorial MD.

Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima. MINSA.

Ministerio de Salud. (Octubre de 2015). *R.S. No 626-2015-MINSA- Manual de las Buenas Prácticas para la mejora del Clima organizacional*. Lima, Perú: MINSA. Obtenido de [http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA-15/RM_626-2015-MINSA%20\(1\).pdf](http://www.hma.gob.pe/calidad/NORMAS-MINSA-15/RM_626-2015-MINSA%20(1).pdf)

Ñaupas, H. M. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Capacidades en salud pública en América Latina y el Caribe: evaluación y fortalecimiento*. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

Patarroyo, J. (2014). *Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Romero, B. (2018) *Factores asociados al clima organizacional en el Centro De Salud "Los Licenciados". Ayacucho, 2017*. Perú. Universidad Nacional De San Cristóbal De Huamanga.

Segredo, A. (2014) *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. Cuba. Correo Científico Médico.

Torrecilla O. (2016) *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C.

Universidad César Vallejo (2020). *Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación y Tesis para la obtención de Grados Académicos y Títulos Profesionales*. Vicerrectorado de Investigación. Universidad César Vallejo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Variable/ indicadores	Metodología	Población / muestra
<p>¿Cómo es el clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020?</p>	<p>determinar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020</p>	<p>Variable Clima Organizacional</p>	<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Nivel Descriptiva simple I</p> <p>DISEÑO</p>	
<p>¿Cómo son los niveles de las dimensiones del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor de las relaciones, estándar de desempeño, apoyo brindado, conflictos e identidad) en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020?.</p>	<p>Identificar los niveles de las dimensiones del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor de las relaciones, estándar de desempeño, apoyo brindado, conflictos e identidad) en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, departamento Arequipa 2020.</p>	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estructura ● Responsabilidad ● Recompensa ● Riesgo ● Calor ● Apoyo ● Estándares de desempeño ● Conflicto ● Identidad 	<p>Descriptivo simple. Donde: M-----O</p> <p>M.: trabajadores microred Yanahuara - Sachaca. O.: Clima organizacional trabajadores de salud de la microred Yanahuara - Sachaca, departamento Arequipa</p> <p>TECNICAS Encuesta INSTRUMENTOS Cuestionario Escala de Likert</p>	<p>150 trabajadores de salud de la microred Yanahuara - Sachaca, departamento Arequipa</p>

Matriz de operacionalización de variable

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	Escala de medición
Clima Organizacional	Dávila y Romero (2008), define el clima organizacional, como “todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su capital humano a corto, medio o largo plazo”. (p.10)	Estructura	Se refiere a la forma de organización del servicio, que identifica la enfermera.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de procedimiento y reglas • Definiciones de tareas obligaciones y políticas • Grado de toma de decisiones. 	Ordinal
		Responsabilidad	Es la percepción que tiene el trabajador sobre sí mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de lealtad y flexibilidad • Estado de excelencia • Compromiso de los trabajadores 	Ordinal
		Recompensa	Son los reconocimientos que se hace al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento. 	Ordinal
		Riesgo	Es el sentimiento que tiene el trabajador sobre su organización y sobre los desafíos del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Calculo de toma de decisiones. 	Ordinal
			• Retos que se plantea la organización	Ordinal	
		Calor	Se refiere a la percepción del trabajador sobre las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones en grupos de trabajo 	Ordinal
		Apoyo	Se refiere al apoyo y estímulos que recibe el trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda positiva entre los integrantes 	Ordinal

		Estándares de desempeño	Son los criterios que ha establecido la institución para evaluar al trabajador y otórgales reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desempeño. • Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados de la organización. 	Ordinal
		Conflicto	Se refiere a la forma como resuelven sus discrepancias en conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de tolerancia de diversas opiniones • Efectividad en la integración dentro de la organización 	Ordinal
		Identidad	Grado de identificación con la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de identificación • Importancia del grado de lealtad hacia las reglas , normas y metas de la institución. 	Ordinal

Matriz de operacionalización del instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Reactivo	Escala	técnica
Clima Organizacional I	Estructura	● Cumplimiento de procedimiento y reglas	1,2,3,4	Licker	Cuestionario
		● Definiciones de tareas obligaciones y políticas	5,6,7		
		● Grado de toma de decisiones.	8,9,10		
	Responsabilidad	● Alto grado de lealtad y flexibilidad	11,12		
		● Estado de excelencia	13,14		
		● Compromiso de los trabajadores	15,16,17		
	Recompensa	● Reconocimiento.	18,19,20,21,22,23		
	Riesgo	● Calculo de toma de decisiones.	24,25		
		● Retos que se plantea la organización	26,27,28		
	Calor	● Buenas relaciones en grupos de trabajo	29,30,31,32		
	Apoyo	● Ayuda positiva entre los integrantes	33,34,35,		
	Estándares de desempeño	● Nivel de desempeño.	36,37,38		
		● Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados de la organización.	39,40,41		
	Conflicto	● Grado de tolerancia de diversas opiniones	40,41,42,43,44		
		● Efectividad en la integración dentro de la organización	45,46,47,48,49		
Identidad	● Nivel de identificación	50,51			
	● Importancia del grado de lealtad hacia las reglas , normas y metas de la institución.	52,53			

Anexo 2: Base de datos

	edad	Sexo	pre1	pre2	pre3	pre4	pre5	pre6	pre7	pre8	pre9	pre10	pre11	pre12	pre13	pre14	pre15	pre16	pre17	pre18	pre19	pre20	pre21	pre22	pre23	pre24	pre25	pre26	pre27	pre28	pre29	pre30	pre31	pre32	pre33	pre34	pre35	pre36	pre37	pre38	pre39	pre40	pre41	pre42	pre43	pre44	pre45	pre46	pre47	pre48	pre49	pre50	pre51	pre52	pre53			
1	2	1	2	5	4	3	2	1	3	3	1	3	4	2	4	5	5	3	3	1	2	4	4	2	5	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	2	4	3	1	3	2	4	1	5	3	4	2	4	3	3	
2	3	1	3	3	2	3	4	2	1	1	5	1	1	5	1	1	1	5	4	4	1	2	5	1	4	3	1	2	1	1	2	3	2	2	3	3	1	5	5	3	5	5	3	1	1	1	4	2	5	1	5	3	2	1	5			
3	1	1	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	2	3	5	2	1	3	4	3	1	1	4	4	4	2	4	1	5	3	3	3	1	3	4	4	3	1	2	5	3	4	5	4	1	1	4	5	3	4	5			
4	3	1	4	1	4	1	2	1	4	2	3	3	5	1	2	1	4	4	2	5	2	5	4	3	2	5	2	5	2	5	5	4	2	4	4	3	5	1	1	3	2	5	1	3	4	3	1	2	5	3	1	4	5	5	5			
5	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	1	3	1	2	1	2	3	1	3	3	4	1	5	5	4	3	1	2	1	5	1	4	5	4	1	3	1	3	5	2	2	1	4	2	1	4	3	4	2	5	1	2	4	5	4			
6	3	2	1	1	1	4	5	4	4	4	1	5	5	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	5	2	3	2	4	5	4	2	3	5	2	5	1	4	5	4	5	2	3	2	1	4	4	3	1	2	2	1	2	3	1	2	4		
7	1	2	1	1	4	2	4	3	2	3	2	1	5	1	1	4	4	4	5	1	5	4	3	2	2	3	4	1	1	4	5	4	5	5	4	2	2	2	2	5	1	4	2	5	1	4	2	5	5	3	1	5	3	1	5			
8	1	2	3	3	1	1	1	4	4	5	4	5	1	2	3	5	1	2	2	3	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	2	4	4	1	1	3	5	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	3	5	3	5	2				
9	2	1	1	3	4	1	3	2	5	4	5	2	5	1	3	4	4	4	2	2	1	2	1	1	1	3	3	4	2	3	4	1	5	4	3	1	3	4	2	2	2	5	4	2	5	4	2	5	5	2	1	5	2	5	3	2		
10	3	2	2	1	4	4	3	4	1	4	5	3	5	1	2	3	2	1	4	2	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1	2	3	4	3	5	1	2	4	5	5	4	2	5	4	1	5	3	2	4	4	2	3					
11	3	1	1	4	3	3	2	5	5	4	3	5	4	3	2	2	3	3	3	2	2	5	1	5	5	2	3	4	4	3	3	5	5	3	3	1	5	1	5	3	2	1	4	5	1	2	2	5	3	5	2	5	1	2	3			
12	4	1	1	2	4	3	2	1	3	2	5	2	5	3	4	4	2	1	1	1	5	4	1	2	3	2	5	4	2	5	1	4	3	1	5	3	1	5	3	1	2	3	2	5	3	4	1	3	1	2	3	3	3	4	4			
13	3	2	3	5	1	5	5	5	3	5	2	2	2	1	1	3	3	3	5	4	1	5	1	3	4	3	2	1	2	4	4	1	4	4	1	4	4	4	2	1	5	4	4	1	5	4	4	4	3	2	2	5	5	1				
14	1	2	5	3	5	5	2	4	5	2	5	4	1	3	5	1	3	1	5	1	2	2	5	2	3	4	4	5	5	1	5	2	2	3	3	4	2	5	5	4	5	5	4	3	4	1	5	2	2	4	5	4	4	3	5			
15	1	2	3	5	5	5	3	5	2	2	3	3	3	3	5	5	1	4	3	4	2	4	2	5	1	3	4	3	3	1	5	2	5	4	1	3	3	4	2	2	3	1	4	1	5	1	1	1	4	4	2	5	1	4	5			
16	1	2	2	1	1	4	4	4	2	5	4	1	2	5	2	3	2	2	4	1	4	3	4	3	2	3	5	5	1	4	3	4	2	3	2	2	5	4	2	4	4	2	2	3	5	1	5	4	5	5	4	3	2	5	5			
17	3	1	2	2	3	3	2	4	2	1	4	5	5	5	1	1	3	1	1	5	2	2	4	4	5	5	1	5	3	3	3	1	1	4	1	1	3	3	1	1	5	1	5	1	5	4	2	5	1	1	5	2	1	4	1	1	1	
18	1	2	4	1	2	5	1	4	2	3	5	1	2	2	1	4	3	2	3	2	5	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	1	1	4	3	5	1	3	1	5	2	5	4	5	3	3	4	2	3	5	4	2	4	1	5	1
19	2	2	4	1	4	4	1	5	5	4	5	4	1	3	3	1	1	1	4	2	5	2	4	5	4	3	1	1	4	1	2	4	4	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	2	3	3	1	1	4	4	5	5	3	3	3			
20	2	1	1	1	2	4	4	5	1	2	4	2	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	1	1	2	1	3	2	2	2	4	3	3	2	1	4	5	2	2	4	3	1	3	3	5	5	3	3	4	5	1	4	3	3	3			
21	2	1	2	5	1	4	1	4	1	2	1	3	2	2	1	1	4	2	2	4	4	5	2	1	1	5	4	1	3	3	4	5	1	1	3	2	4	4	4	5	2	4	4	3	3	4	1	5	5	1	2	3	1	5	2			
22	3	1	3	5	1	4	2	5	5	1	1	2	5	4	1	4	1	1	1	5	1	4	5	4	3	1	1	5	3	4	4	1	2	3	5	3	5	2	2	1	4	5	3	1	4	3	1	3	5	4	1	3	5	1	4			
23	4	2	1	4	1	2	3	4	1	3	2	5	1	2	4	1	2	2	3	3	5	2	2	5	5	3	3	5	2	1	3	5	1	2	2	4	1	5	3	1	2	2	1	4	2	5	4	1	1	2	3	1	2	3	2			

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

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

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

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

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

Anexo 3: Instrumentos de medición utilizados

INSTRUMENTO - ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Elaborado por Litwin y Stringer (1968), modificada y validada por Dávila y Romero (2008), utilizada por Calcina (2015)

MDA: muy desacuerdo	1
DA: Desacuerdo	2
I: Indeciso	3
DA: De acuerdo	4
MDA: Muy de acuerdo	5

		1	2	3	4	5
Nº	ENUNCIADOS					
	ESTRUCTURA					
1	En esta institución las tareas están claramente definidas					
2	En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas					
3	En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
4	Conozco claramente las políticas de esta institución.					
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución					
6	En esta institución no existe muchos papeleos para hacer las cosas ®					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) ®					
8	Aquí la productividad se ve afectada por falta de organización y planificación ®.					
9	En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar ®					
10	La alta dirección muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
	RESPONSABILIDAD					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta institución, casi todo se verifica dos veces					
12	A los de la alta dirección le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.					
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
14	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí misma					
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas ®					
16	En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas ®					
17	En esta institución uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades ®					

	RECOMPENSA					
18	En esta institución existe un buen sistema de promoción					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta institución son mayores que las amenazas críticas.					
20	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21	En esta institución hay muchísima crítica ®					
22	En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo ®					
23	Cuando cometo un error me sancionan ®					
	RIESGO					
24	La filosofía de la alta dirección es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente					
25	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
26	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia ®					
27	La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiada preocupación para logra la máxima efectividad					
28	Aquí, la alta dirección se arriesga se arriesga por una buena idea.					
	CALOR					
29	Entre la gente de esta institución prevalece una atmósfera amistosa.					
30	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones					
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas de esta institución ®					
32	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí ®					
33	Las relaciones alta dirección-trabajador tienden a ser agradables.					
	ESTANDAR DE DESEMPEÑO					
34	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto					
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal ®					
37	La alta dirección piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien ®					
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño					
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
	APOYO					
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores ®					
41	En esta institución la alta dirección habla acerca de mis aspiraciones dentro de la institución					
42	Las personas dentro de esta institución no confían verdaderamente una en el otro ®.					
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil					
44	La filosofía de la alta dirección enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.®					
	CONFLICTO					
45	En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos ®					

46	La actitud de los de alta dirección es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable ®					
47	La alta dirección siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos					
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
49	Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible ®					
IDENTIDAD						
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución					
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución ®					
53	En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses ®					

VALIDACION DE INSTRUMENTO POR EXPERTO

MATRIZ OE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar Clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

OBJETIVO: Mejorar el clima organizacional de los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

DIRIGIDO A: trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Beltraa Molina Rosa Patricia

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Educación

VALORACIÓN:

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>	A veces	Nunca
---------	-------------------------------------	---------	-------


Rosa Patricia Beltrán Molina
Magister en Educación

Firma del evaluador

Matriz de validación

Variable	Dimensión	items	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN										Observación v/o recomendación	
			Nunca	A veces	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
														INDICADOR	INDICADOR		RESPEUSTA
Clima organizacional	Estructura	En esta institución las tareas están claramente definidas	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
	Estructura	Conozco claramente las políticas de esta institución.	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		En esta institución no existe muchos papeleos para hacer las cosas	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		El exceso de reglas, detalles administrativos trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		Aquí la productividad se ve afectada por falta de organización y planificación.	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
		La alta dirección muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					
Estructura		No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>					

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar Clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

OBJETIVO: Mejorar el clima organizacional de los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

DIRIGIDO A: trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Benavente Valdivia Felix Alfredo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en Gestión Educativa

VALORACIÓN:

Siempre	α	A veces	Nunca
---------	----------	---------	-------


.....
Felix Alfredo Benavente Valdivia
Doctor en Gestión Educativa

Firma del evaluador

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar Clima organizacional en los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

OBJETIVO: Mejorar el clima organizacional de los trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

DIRIGIDO A: trabajadores de salud de la Microred Yanahuara-Sachaca, Departamento Arequipa 2020

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Palomino Delgado Juan Claudio

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en Educación

VALORACIÓN:

Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>	A veces	Nunca
---------	-------------------------------------	---------	-------

Juan C. Palomino Delgado
Juan C. Palomino Delgado
Doctor en Educación

Firma del evaluador

Matriz de validación

Variable	Dimensión	items	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observación y/o recomendación	
			Nunca	A veces	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EI INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS	RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO				SI
Clima organizacional	Estructura	En esta institución las tareas están claramente definidas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		En esta institución las tareas están lógicamente estructuradas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Conozco claramente las políticas de esta institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Conozco claramente la estructura organizativa de esta institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		En esta institución no existe muchos papeleos para hacer las cosas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		El exceso de reglas, detalles administrativos trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Aquí la productividad se ve afectada por falta de organización y planificación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		En esta institución a veces no se tiene claro a quien reportar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		La alta dirección muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

