



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Aprendizaje organizacional y gestión administrativa en el personal
administrativo de un hospital de Lima Norte, 2019**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Roldan Grados, Walter Hugo (ORCID: 0000-0002-1304-928X)

ASESOR:

Dr. Vértiz Osores, Jacinto Joaquín (ORCID: 0000-0003-2774-1207)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

LIMA - PERÚ

2020

Dedicatoria:

A las personas que se toman un tiempo para ayudar a los que necesitan.

A mi hija Angheli y a las personas que me apoyaron en todo momento.

Agradecimiento

Agradezco la colaboración y el aporte académico de nuestros asesores por inculcarnos la investigación. Al personal de salud por entregar su vida al servicio, a las IPRESS Publicas por permitirme realizar la presente investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaración de autoría	iv
Índice de contenidos	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	viii
Resumen	Ix
Abstract	x
	Xi
I. Introducción	1
II. Método	10
2.1. Tipo y diseño de investigación	10
2.2. Operacionalización de variables	11
2.3. Población y muestra	12
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	13
2.5. Procedimiento	14
2.6. Análisis de datos	15
2.7. Aspectos éticos	16
III. Resultados	17
IV. Discusión	25

V. Conclusiones	30
VI. Recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos	52
- Instrumentos	
- Matriz de consistencia	
- Validez de los instrumentos	
- Matriz de datos (Excel y/o spss)	
- Autorización	
- Otros	

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1. Operacionalización de la variable Aprendizaje organizacional	11
Tabla 2. Operacionalización de la variable Gestión administrativa	12
Tabla 3. Validez de contenido emitido por juicio de expertos para los instrumentos de investigación	14
Tabla 4. Coeficiente de fiabilidad de los instrumentos de evaluación	14
Tabla 5. Descripción de los niveles de la variable Aprendizaje organizacional	15
Tabla 6. Descripción de los niveles de la dimensión Cultura organizacional	15
Tabla 7. Descripción de los niveles de la dimensión Claridad estratégica	17
Tabla 8. Descripción de los niveles de la dimensión Aprendizaje grupal	17
Tabla 9. Descripción de los niveles de la variable Gestión administrativa	18
Tabla 10. Descripción de los niveles de la dimensión Recursos materiales	18
Tabla 11. Descripción de los niveles de la dimensión Recursos financieros	19
Tabla 12. Descripción de los niveles de la dimensión Recursos humanos	19
Tabla 13. Resultados de la correlación entre Aprendizaje organizacional y Gestión administrativa	20
Tabla 14. Resultados de la correlación de las dimensiones ‘Cultura organizacional’, ‘claridad estratégica’, ‘Aprendizaje grupal’ y la variable ‘Gestión administrativa’.	20
Tabla 15. Resultados de la correlación entre ‘Aprendizaje organizacional’ y ‘Gestión administrativa’.	21

Tabla 16.	Resultados de la correlación ‘Cultura de aprendizaje’ y ‘Gestión administrativa’.	22
Tabla 17.	Resultados de la correlación entre claridad estratégica y gestión administrativa.	23
Tabla 18.	Resultados de la correlación entre aprendizaje grupal y gestión administrativa.	24

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Cálculo de la muestra empleando el software STATS 2.0	13

Resumen

La presente investigación se enfocó en demostrar que el aprendizaje organizacional tiene relación con la gestión administrativa en el personal administrativo de un hospital de Lima Norte. El trabajo se desarrolló bajo una investigación de tipo aplicada correlacional, no experimental, de corte transversal. Se ha recurrido a la realidad del problema para recabar datos en un único momento, sin que exista manipulación alguna de las variables. La data fue tratada empleando el programa SPSS versión 24. La unidad de estudio fue el personal administrativo de un hospital de Lima Norte, de cual se identificó la población bajo los criterios de inclusión experiencia y disponibilidad de participación en la investigación. La muestra fue procesada empleando el Software STATS versión 2.0 generando 198 trabajadores. Los resultados mostraron que cerca del 60% manifestaron un nivel medio para el aprendizaje organizacional, mientras que un 63 obtuvo similar aceptación para la gestión administrativa. La correlación de las hipótesis se hizo por medio del coeficiente de rho de Spearman generando un valor de ,741. Se concluyó que sí hubo una correlación moderada entre las variables asignadas al estudio y que, además, cabe la factibilidad de que los resultados obtenidos permitan establecer parámetros para revertir la percepción del personal administrativo en relación al trato de aspectos relacionados a los recursos humanos y materiales de la institución.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, gestión administrativa, cultura organizacional, recursos humanos, aprendizaje grupal.

Abstract

This research focused on demonstrating that organizational learning is related to administrative management in the administrative staff of a hospital in Lima Norte. The work was developed under a correlational, non-experimental, cross-sectional applied research. The reality of the problem has been used to collect data in a single moment, without any manipulation of the variables. The data was processed using the SPSS version 24 program. The study unit was the administrative staff of a hospital in Lima Norte, from which the population was identified under the criteria of inclusion, experience and availability of participation in the research. The sample was processed using STATA Software version 12.0, generating 198 workers. The results showed that about 60% showed a medium level for organizational learning, while 63 obtained similar acceptance for administrative management. The hypothesis was correlated using the Spearman's rho coefficient, generating a value of .741. It was concluded that there was a moderate correlation between the variables assigned to the study and that, in addition, it is feasible that the results obtained allow establishing parameters to reverse the perception of administrative personnel in relation to the treatment of aspects related to human and material resources of the institution.

Key words: organizational learning, administrative management, organizational culture, human resources, group learning.

I. Introducción

Es de rigor mencionar que es indispensable para instituciones oficiales o particulares requerir de un adecuado conocimiento acerca de la gestión administrativa. Si se realizara una óptima gestión administrativa en los diversos estamentos que conforman una determinada institución, se hará patente la generación de un entorno afable lo cual coadyuvará a brindar una adecuada y eficiente calidad de servicio a los clientes; dicho entorno ideal contribuye en la motivación laboral del personal conforme indican los fundamentos de calidad. Según lo referido por Gupta & Rokade “la calidad es el estándar de algo comparado con otras cosas similares” (2016, p.85); y sobre dicha base han definido la calidad de la atención médica como “el grado en que los servicios de salud para individuos y poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados y son consistentes con el conocimiento profesional actual” (Gupta & Rokade, 2016, p. 85). La calidad de la atención técnica consiste en la aplicación de la ciencia y la tecnología médica de manera que maximice sus beneficios para la salud sin aumentar sus riesgos (Khasimah & Normila, 2016, p. 143). Existen varios parámetros o indicadores para juzgar la calidad de la atención médica, entre los que destaca lo mencionado por Mahlkecht, Abuzahra, Piccoliori, Enthaler, Engl & Sönnichsen (2016, p.707) al referir que “la satisfacción del paciente es el parámetro más importante para juzgar la calidad del servicio de atención médica brindado”.

Según lo reportado por Shen (2019) sobre una encuesta, entre los talentos del gobierno chino, se tuvo que la demanda de talentos de gestión administrativa es extremadamente pequeña, siendo la oferta y la demanda de profesionales administrativos el fenómeno de dislocación. Dicha situación es obvia debido al volumen creciente de profesionales de tal rubro en el citado país; pero, en la situación local dicho panorama resulta inverso.

Por otro lado, Del Río (2019) investigó acerca de la gestión administrativa sobre los servicios públicos del municipio distrital de Comas, teniendo por objetivo poder analizar cómo se desarrollaba la gestión administrativa en la comuna. Al respecto concluyó que el proceso de gestión administrativa de los servicios públicos es deficiente, no abarca la demanda de los usuarios, además no tener suficiente personal capacitado ni presupuesto adecuado para atender las demandas. De acuerdo con lo anteriormente manifestado, Del

Carmen (2019) expuso que el sistema de salud mantiene el control de los costos por la atención, tipo de especialista en los servicios primarios y por terceros; generando un mecanismo descentralizado frente a la competencia del mercado.

También cabe mencionar que Sánchez (2019) realizó una investigación sobre la gestión administrativa y el nivel o tipo de desempeño laboral de 218 trabajadores al interior de una entidad del Ministerio Público en la ciudad de Cajamarca. Al respecto concluyó que ocurrió una relación moderada entre lo que correspondió a la administración de los recursos materiales, así como económicos, frente al desempeño laboral dentro de la mencionada entidad.

Un trabajo sobre la gestión administrativa frente a la satisfacción de 151 usuarios del Registro Sanitario de la Dirección general de Digemid, fue el que realizó De La Cruz (2019); por la cual concluyó que la gestión administrativa de los dispositivos médicos incidió significativamente sobre el nivel de satisfacción en los usuarios del servicio.

Por otro lado, Martínez (2018) en la investigación sobre los gerentes de los establecimientos de salud y la falta de competencias críticas para el análisis; tuvo por objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad de atención. Empleó el método hipotético-deductivo; trabajando con una muestra de 60 individuos. Concluyó que hubo correlación inversa escasa entre las variables estudiadas. Sobre la misma temática se tiene el trabajo desarrollado por Céspedes (2018) que buscó analizar la gestión administrativa de forma específica enfocándose en procesos definidos. El estudio fue de tipo cualitativo, de tipo documentada, y se valió del método inductivo; concluyendo que, si no se generan mecanismos administrativos de actualización y se dieran procesos de inducción adecuados, el desarrollo de actividades se vería seriamente afectado.

Por otro lado, se tiene que relacionado con la práctica médica, “la misma busca enfocarse en un sistema de mejoras continuas, procurando la calidad de diversos aspectos, en especial de lo referido a la atención en salud” (Alfaro, Granados, Millones & Taboada, 2017, p. 18), siendo por ello prioridad el contar con una serie de servicios de acuerdo al nivel, prioridad o especializaciones que tenga un determinado establecimiento hospitalario (Almanza, Calderón, Vargas, Casas & Palomares, 2019). Es por dicha necesidad que los

aspectos relacionados con el aprendizaje al interior de las organizaciones, así como el nivel de la gestión administrativa “son elementos claves para desarrollar las ansiadas mejoras, en todos los estamentos de la institución, especialmente en el área administrativa, que de acuerdo a su desempeño repercutirá en las labores y prestaciones desarrolladas por el resto del personal”. (Kalaja, Myshketa & Scalera, 2016, p.561)

Respecto de los antecedentes nacionales se tiene el trabajo enfocado en gestión administrativa del sector salud fue dado a conocer por Alfaro et al. (2017), desarrollado en el Instituto de Salud del Niño (ISN) en relación a los procesos administrativos en relación al personal y factores determinantes del desempeño. Al respecto concluyeron que se debería implementar medidas de control en distintos procedimientos, aproximando al tiempo, garantizando y en el alta satisfactoria de los pacientes de dicha de unidad prestadora de salud.

De acuerdo con Farias y Oliveira (2017, p.1897), “los hospitales son organizaciones complejas que, además de las intervenciones técnicas esperadas para el tratamiento y en especial en la profilaxis o prevención de daños a la salud, también requieren de buenas prácticas de gestión administrativa destinadas a mejorar su eficiencia en su actividad principal”. Sin embargo, en términos administrativos, existen conflictos recurrentes que involucran áreas técnicas y de gestión.

Por otro lado, cabe mencionar lo referido por Gupta & Rokade al referirse a la satisfacción del cliente “es el parámetro más importante para juzgar la calidad del servicio prestado por un proveedor de servicios al cliente; siendo que la retroalimentación positiva del cliente conduce a la buena voluntad de los proveedores de servicios en el mercado” (2016, p.88), lo que indirectamente expande su negocio, mientras que la retroalimentación negativa lo reduce. Esta teoría también es aplicable a los proveedores de atención médica. Hoy en día, los pacientes conocen sus derechos en términos de servicios de atención médica y la calidad de los servicios de atención médica que se les brindan. Al respecto “existen varias herramientas o indicadores que se establecen para proporcionar la calidad de los servicios a los pacientes sin infección adquirida” (Gupta & Rokade, 2016, p.90).

Acerca de los antecedentes internacionales, se puede citar el artículo desarrollado por Mohebifar, Hasani, Barikani & Rafiei (2016) sobre la reforma administrativa de un hospital

público iraní, sobre los nuevos programas de reforma inspirados en la Nueva Gestión Pública que solo han logrado un éxito parcial. El artículo concluyó que es crucial considerar los contextos locales en los cuales las iniciativas de reforma son adoptadas, interpretadas, aceptadas, legitimadas y concretadas para su implementación.

Por otro lado, cabe mencionar el estudio cuantitativo descriptivo no experimental realizado por Amézquita y Cuevas (2016) de análisis sobre los actores que determinaron el modo del comportamiento o conducta laboral en una empresa en la ciudad de Cúcuta, Colombia. Empleando encuestas de respuestas cerradas, se evaluó a un total de 12 empleados. Los resultados mostraron que hay afectación de los recursos humanos en relación a su respuesta de efectividad. Concluyeron que las empresas deben de procurar procesos de gestión y planificación en pos de mejoras sustanciales para que desarrollen capacidades y pueda darse un valor agregado al recurso humano en la organización.

Otro trabajo relacionado con el proceso de evaluación de la gestión es el presentado por Torres (2017), realizado en un nosocomio ecuatoriano, respecto al sistema de gestión en el Seguro Social, para lo cual se valen de un exhaustivo análisis del mecanismo administrativo y los procesos asociados y el desenvolvimiento del personal; concluyendo que deberán de implementarse políticas encaminadas a brindar mejoras sustanciales que orienten el manejo adecuado de los recursos financieros como materiales a fin de conseguir una mayor efectividad en el servicio.

Respecto al análisis de la variable aprendizaje organizacional, se puede mencionar un aspecto funcional y enriquecedor del aprendizaje organizacional es el manifestado por Barão, de Vasconcelos, Rocha & Pereira (2017, p.738), al dar a saber que “las comunidades desarrolladas o constituidas en base al aprendizaje organizacional son un fenómeno generalmente edificado sobre actores colaborativos multidisciplinares e innovadores que crecen dentro de los lugares de trabajo organizacionales”. Por ello se asume que el valor de los activos relativos al conocimiento, en la mayoría de las organizaciones, no se encuentra aislado e identificable individualmente, ya que los mismos existen como un sistema holístico, que puede proporcionar eficiencia, calidad, mejora de procesos, innovación, desarrollo y aprendizaje organizacional.

El conocimiento es una fuente crítica en sí misma, basal para las diversas organizaciones, por lo que “el aprendizaje organizacional deberá ser entendido como una herramienta estratégica propia del campo de la gestión moderna, que es útil para obtener una ventaja competitiva y estabilizar el éxito organizacional” (Schulz, 2017; Farias y Oliveira, 2017, p.4). El objetivo del aprendizaje no solo se enfoca en la mejora del conocimiento y las habilidades de los trabajadores, sino también en sistematizar y desarrollar la organización y construir una organización de aprendizaje dinámica y flexible (Saadat & Saadat, 2016, p.219).

Por otro lado, cabe mencionar el trabajo de Rizwanul, Mamun, Anisur & Ashraful (2016) sobre aspectos de gestión del sistema de seguridad social de Indonesia, que involucró esfuerzos multinivel y multisectoriales relacionados con cuestiones de equidad de acceso, cobertura, finanzas, calidad de la atención (infraestructura, productos farmacéuticos y dispositivos médicos, educación médica) e información del proceso de gestión. El artículo incluyó información sobre la implementación temprana cuatro lecciones aprendidas de la experiencia indonesia: la importancia de un fuerte compromiso político; el papel del análisis integral del sistema nacional de salud y la importancia del monitoreo y evaluación sistemática y continua desde las perspectivas técnicas y administrativas, así como la satisfacción del paciente, para asegurar el progreso hacia la Atención Médica Universal.

Las transformaciones de las organizaciones “agudizan su visión en los recursos basados en el propio conocimiento, aspecto que ha ampliado la importancia del aprendizaje organizacional” (Imran, Ilyas & Aslam (2016, p.233).

A fin de facilitar el aprendizaje en las organizaciones, Imran, et al. (2016, p.234) mencionaron que debe considerarse como elementos clave procesos y las estructuras. Por ello, Cho (2015, p.133) mencionó que el aprendizaje organizacional es un producto de estos dos conceptos vinculados y al mismo tiempo diferentes. De hecho, se puede analizar que, “en el aprendizaje organizacional, los procesos y en la organización del aprendizaje, las estructuras forman la posición principal” (Cho, 2015, p.133). En el aprendizaje organizacional, los procesos de aprendizaje se manipulan para mejorar la ciencia y la comprensión organizacional e individual, pero “en una organización de aprendizaje, se enfatiza un plan de organización para facilitar el aprendizaje de los miembros y mejorar el

poder de la conformidad del equipo” (Castañeda, 2015, p.63). Dichos conceptos están demasiado concatenados porque el uso del aprendizaje organizacional requiere un conjunto de características en la organización, que proporciona procesos de aprendizaje efectivos y la implementación del proceso de aprendizaje hace que la organización tenga un propósito y un aprendizaje.

De acuerdo con López, Ahumada, Olivares y Gonzáles (2012, p.323) se tuvo que el aprendizaje organizacional debe entenderse como un proceso de tipo complejo, pero que a la vez puede ser tratado de forma individual, grupal y organizacional, que deriva de la detección relacionada a la problemática que afecta el desempeño de la organización y, según sea el caso, a la supervivencia de la misma; hecho que permitirá a los estamentos de una organización incorporar y desarrollar mecanismos de respuesta a fin de actuar sobre la realidad.

Según el modelo dispuesto por López et al. (2012), las dimensiones correspondientes al aprendizaje organizacional son las siguientes: cultura del aprendizaje: está referida a la cultura favorable al proceso de cambio y a la utilización de aprendizajes previos para generar nuevos aprendizajes. Esta dimensión incluye los indicadores tales como: cultura favorable al proceso de cambio que está referida a los procesos representan cómo el conocimiento se disemina y distribuye dentro de la organización y; el uso de anteriores aprendizajes para aprender otros nuevos, que está referido a procesos de inducción, actualización y retroalimentación, además de algunos ítems referidos a formación”. (López et al., 2012, p.326)

Respecto a la dimensión claridad estratégica, López et al. (2012, p. 327) manifestaron que la misma está referida a la percepción objetiva de la organización sobre su misión y visión, y de forma particular en cómo el trabajo de cada componente contribuirá en alcanzar la consumación de la misión de una organización. Por otro lado, Castañeda (2015, p.63), manifestó que los aspectos relacionados a la capacidad directiva “están estrechamente vinculados a la claridad estratégica, ya que entre otras cosas permite la orientación directa en la formulación de estrategias competitivas, siendo dicho aspecto valorable ya que se articularla la cultura de una organización”. Así mismo cabe mencionar que “los indicadores

son: claridad sobre misión y visión e involucramiento estratégico de la organización”. (López et al., 2012)

Referente a la dimensión aprendizaje grupal, López et al. (2012) expusieron que dicho aprendizaje correspondió a una jerarquía de aprendizaje colectivo el cual se manifiesta en la conformación de grupos/equipos de trabajo. Así mismo cabe mencionar que está compuesto por dos indicadores: “aprendizaje colectivo, para reflejar estándares altos de aprendizaje organizacional y; trabajo en equipo, que está relacionado con la conformación de equipos de trabajo, convirtiéndose en el referente por el cual el conocimiento se disemina y distribuye por la organización” (López et al., 2012, p.327).

Un sesgo cuasi equivalente es lo manifestado por Betancourt, Alfonso, Roldán, Hernández & Rodríguez (2014, p.64), quienes definen administración como “la suma de procedimientos tales como planificar, administrar y manejo que busca lograr las metas propuestas”. Al respecto el citado autor manifestó respecto a la organización de recursos, estos comprenden los de tipo material y humano, los que deberán de empelarse convenientemente.

Los investigadores Calás & Smircich (2019, p.42) consideraron el concepto de administrar como “el procedimiento de plantear y conservar un ambiente en el que, laborando en equipos, las personas desempeñen de manera eficaz metas determinadas”. La administración debe ser la adecuada para lograr que todas las personas a las que las dirigen trabajen en equipo, como una sola fuerza para alcanzar las metas trazadas. De acuerdo con Maylor & Turner, se entiende por gestión administrativa al “conjunto de procesos orientados al logro de un determinado objetivo, basado en la planificación continua, ejecución y evaluación de dichos procedimientos supeditado siempre a los planes de una organización.” (2017, p.1078)

Según lo expresado por Chiavenato (2008), la administración es un término que se origina del latín ad (hacia, orientado, predispuesto), que tiene que ver con la ejecución de procesos como planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo equilibrado de recursos a fin de lograr metas institucionales, teniendo presente siempre el proceso analítico de la institución. Por su parte Becerra, Guzmán & Trujillo (2006), administración tiene que ver

con el estado de voluntad del individuo para lograr procesos de excelencia en relación a los recursos mediado por procesos propios de la administración a fin de consolidar logros para la una institución dada. Por su parte Robbins, Decenzo y Coulter (2005, p. 89), manifestaron que administración debe ser entendida como “el proceso de ejecución eficiente de una serie de acciones de tipo laboral dirigido por y hacia las personas, considerando la idea de eficiencia de dicho proceso cuando se alcanza efectividad y efectividad en el accionar de la organización”. Por ello estiman en el desarrollo de procesos de índole financiera y del manejo de los recursos posibles según sea la competencia dentro del mecanismo de gestión administrativa; siendo por dicho motivo considerado como un elemento clave para el proceso de perfeccionamiento que conllevará a la consolidación de planes y proyectos organizacionales.

Un punto de vista particular es lo manifestado por Beltrán (2008), quien manifiesto que la gestión compete la agrupación de planes y actividades orientadas al logro de determinados resultados previamente concebidos. Por ello, el citado autor deja entrever que la materialización de resultados se encuentra estrechamente relacionado al significado de gestión.

Según Todericiu & Stanit la gestión administrativa puede ser entendida como la agrupación de procesos funcionales determinados y orientados a generar manejos con eficiencia de todos los recursos y con ello optimizar el logro de objetivos y beneficios. En base a la mencionada concepción, se tienen tres dimensiones a saber: recursos humanos, materiales y financieros. (2016, p.34)

Respecto de los recursos humanos, Todericiu & Stanit (2016), mencionaron que los mismos están referidos a un grupo social de características particulares, del cual dependerá la consecución de acciones, actividades y procesos. Por ello dichos recursos contemplan una gama basta de aspectos propios de un determinado grupo tales como “experiencias, competencias, experticia, emotividad, creatividad, entre otros; todos ellos supeditados y alineados bajo mecanismos de administración, con metodologías y procesos estandarizaos a fin de cumplir con un objetivo según sus capacidades y/o asignaciones”. (Todericiu & Stanit 2016, p.34)

Los recursos materiales según Todericiu & Stanit (2016, p.35) están referidos a “bienes muebles tales como instalaciones, inmuebles, equipamiento, terrenos, entre otros”. También dicho autor menciona que dicha referencia también se aplica a recursos tales como materias primas, productos elaborados y cualquier otra forma de bienes tangibles de los que dispone una institución.

Por otro lado, los denominados recursos financieros corresponden a una porción del capital de origen particular o propio con el que cuenta una organización, el cual puede tener como fuente de origen la fuente misma de la generación económica, contribuciones y aportes de accionistas y/o socios, así como otros tipos de aportantes. Así mismo, dichos recursos abarcan líneas de crédito, la ganancia bruta o neta, préstamos entre instituciones, acciones entre otros. (Todericiu & Stanit, 2016, p.35)

El presente trabajo se justificó desde el aspecto teórico en los resultados generados permitirán que se asuma un mayor enfoque en relación de cómo podría implementarse aspectos relevantes del aprendizaje organizacional en la gestión administrativa en el sector salud. Además, el presente trabajo aportará datos significativos que ampliarán el campo de estudio relacionado al aprendizaje organizacional, que se enfocarán en aspectos que no solo se decanten en el análisis sino que permita tener mayores luces al respecto, ya que según Fassio y Rutty (2017), se tiene que no hay mucha información al respecto ya que “no son muchos los artículos en los que se hace referencia a las dimensiones, variables, indicadores y su definición conceptual a partir de los cuales se investigó y midió el aprendizaje [organizacional].” (2017, p.87). Por otro lado, la justificación de nivel práctico se da por el hecho de que se implementaría mejores referentes en el desarrollo de protocolos que optimicen, basado en los resultados logrados, avances significativos en la gestión a nivel institucional y con ello afianzar el logro de las políticas de calidad.

En el presente trabajo de investigación se asumió como problema general, el siguiente: ¿Existe relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte? Por otro lado, se tuvieron los siguientes problemas específicos: ¿Existe relación entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte?; ¿Existe relación entre la claridad estratégica y la gestión administrativa en el personal administrativo de un

Hospital de Lima Norte? y; finalmente, ¿Existe relación entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte?

Respecto a la hipótesis general, la misma fue planteada como sigue: existe relación directa entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte. Así mismo, las hipótesis específicas fueron las siguientes: primero existe una relación directa entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa en el personal administrativo; seguido existe relación directa entre la claridad estratégica y la gestión administrativa en el personal administrativo y finalmente, existe relación directa entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

En lo que respecta a los objetivos trazados en el presente trabajo, se planteó el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo. En consecuencia, los objetivos específicos fueron los siguientes: primero, determinar la relación existente entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa; seguidamente se buscó determinar la relación existente entre la claridad estratégica y la gestión administrativa y, por último, el determinar la relación existente entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

II. Método

El paradigma bajo el cual se enmarca el presente trabajo es el positivista, el mismo que de acuerdo con lo expuesto Ramos (2015, p.10), la generación de más conocimientos se sustenta en la base analítica de la data obtenida emulando procesos propios de las ciencias básicas.

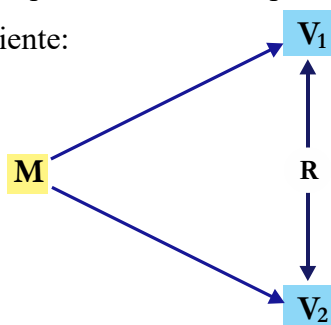
El enfoque del presente trabajo se enmarca en el cuantitativo que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2018, p.38) se basa en el acopio de data será un aspecto relevante en la comprobación de la o las hipótesis, todo ello sustentado en bases estadísticas.

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, ésta se define como básica, debido a que se buscó generar respuesta ante una problemática definida, ya que se fijó por objetivo en el proceso la obtención de un mayor conocimiento sobre la temática asumida. (Hernández et al., 2014, p.125).

El método optado para la investigación fue el hipotético-deductivo. Al respecto Hernández et al. (2014, p.40) mencionaron que la metodología hipotética-deductiva permite iniciar el estudio en función de las hipótesis y poder generar la falsación de las mismas, por lo cual se dilucidarán conclusiones que deben de corroborar la realidad.

En la estructuración del trabajo se ha asumido que el nivel es descriptivo, debido a la búsqueda de poder establecer el grado o nivel de la relación que puede ocurrir entre dos variables independientes en función de un determinado contexto frente una realidad objetiva dada. (Hernández et al., 2014, p.40)

Para optar por demarcar el diseño de la presente investigación, se optó por el no experimental a razón fundada de no intervenir de manera alguna en la distorsión de la naturaleza de las variables de estudio, según lo expuesto por Hernández et al. (2014, p.163). En función de poder obtener el nexo vinculante entre las variables de estudio, el diseño que se ajusta a dicho requerimiento corresponde al correlacional; por lo cual el esquema propuesto es el siguiente:



Donde:

M = Muestra

V₁ (AO) = Observación de la variable ‘Aprendizaje organizacional’.

V₂ (GA) = Observación de la variable ‘Gestión administrativa’.

R = Relación entre las variables.

De acuerdo con los datos que se colectaron, corresponde a un enfoque cuantitativo, debido a que los datos que se procesaron fueron eminentemente numéricos. Por lo que será necesario el análisis mediante la estadística. (Hernández et al., 2014)

El presente trabajo de investigación está versado en el manejo de dos variables: ‘aprendizaje organizacional’ y ‘gestión administrativa’, tal como puede verse en las Tablas 1 y 2 respectivamente.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable ‘Aprendizaje organizacional’.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Cultura de aprendizaje	Cultura favorable al proceso de cambio	1 – 5		
	Uso de anteriores aprendizajes para aprender otros nuevos	6 - 9		
Claridad estratégica	Claridad de la organización sobre misión y visión.	10 – 12	Siempre (5) Casi Siempre (4)	Bajo (26 – 49) Medio (50 – 77)
	Involucramiento estratégico.	13 – 14	Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (78 – 105)
Aprendizaje grupal	Aprendizaje colectivo	15 – 17		
	Trabajo en equipo	18 – 21		

Tabla 2.

Operacionalización de la variable 'Gestión administrativa'.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Recursos Humanos	Personal directivo	1 – 4		Bajo (26- 60)
	Personal administrativo	5 – 9	Siempre (5) Casi Siempre (4)	Medio (61- 95) Alto (96- 130)
Recursos Materiales	Infraestructura	10 – 13	Algunas veces (3)	
	Equipamiento	14 – 16	Casi nunca (2)	
	Recursos	17 – 19	Nunca (1)	
Recursos Financieros		20 – 24		
	Manejo del presupuesto	25		
	Convenios públicos	26		
	Convenios privados			

Cabe hacer mención que para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.174), la población es entendida como la agrupación o conjunto de casos manifiestos, con pareceres u opiniones enmarcadas en un tiempo y lugar finito. La población estuvo conformada por 368 individuos entre los que se encuentran profesionales, técnicos y asistentes administrativos. Respecto de la población mencionada, la muestra representativa fue calculada en 188 empleados del sector administrativo tomados al azar, empleando para ello el software Decisión Analyts STATS 2.0, sugerido por Hernández et al. (2014, p.178), según se muestra en la Figura 1. Para ello se empleó el muestreo probabilístico, debido a que tal procedimiento brinda a cualquier elemento de la población seleccionada la posibilidad equivalente de poder ser seleccionado.



Figura 1. Cálculo de la muestra empleando el software STATS 2.0.

Con relación a los instrumentos empleados para la colecta de los datos inherentes a la presente investigación, se ha optado por emplear dos instrumentos ya elaborados y validados, los mismos que han sido adaptados a la coyuntura del contexto investigado. Para hacer efectiva la validez del proceso adaptativo, los mencionados instrumentos han sido sometido al juicio de tres expertos, para certificar los criterios de pertinencia, relevancia y claridad. Así mismo, se ha realizado un piloto de los mismos y comprobar el nivel de confiabilidad; para lo cual se aplicó dichos instrumentos a 30 individuos con características similares a la población estudiada, con la finalidad de mantener un sesgo de viabilidad para el presente estudio. La ponderación de la confiabilidad fue verificada por alfa de Cronbach tal como se muestra en la Tabla 3.

Para la colecta de data en relación a la variable Aprendizaje organizacional, se ha optado por el uso del cuestionario de López, Ahumada, Olivares y González (2012), el cual fue adaptado y validado con referencia a un valor de alfa de Cronbach de ,835 lo cual indicó que es confiable. A continuación, se muestra la ficha técnica respectiva.

Tabla 3.

Instrumento de la variable ‘Aprendizaje organizacional’.

Instrumento	Aprendizaje organizacional
Autor original	Verónica López, Luis Ahumada, Rodrigo Olivares y Álvaro González (2012).
Administración	Individual.
Duración	15 -20 minutos.
Aplicación	trabajadores del sector administrativo.
Objetivo	Medir el aprendizaje organizacional.
Ítems	21 ítems.
Escala	Respuestas tipo Likert.
Niveles	Bajo (21-45), Medio (50-77), Alto (78-105).
Confiabilidad	Alfa de Cronbach = 0,853

Para la colecta de data en relación a la variable gestión administrativa, se ha optado por el uso del cuestionario de Arriaga (2019), el cual fue adaptado y validado con referencia a un valor de alfa de Cronbach de ,811 lo cual indicó que es confiable. A continuación, se muestra la ficha técnica respectiva.

Tabla 4.

Instrumento de la variable ‘Gestión administrativa’.

Instrumento	Gestión administrativa
Autor original	Giancarlo Ralph Junior Arriaga Chávez (2019)
Administración	Individual.
Duración	15 - 20 minutos.
Aplicación	trabajadores del sector administrativo.
Objetivo	Medir la gestión administrativa.
Ítems	26 ítems.
Escala	Respuestas tipo Likert.
Niveles	Baja (26-60), Regular (61-95), Alta (96-130).
Confiabilidad	Alfa de Cronbach = 0,811

En torno al aspecto relacionado a la validez, se asumió el planteamiento de Hernández et al. (2014, p.204) quienes al respecto mencionaron que es el proceso de estudiar el peso o valor de las variables, así mismo como las características de las mismas, a fin de poder dar una medición adecuada de aquello que se está tratando de medir. A partir de dicha idea, la misma puede entenderse como el alcance o rango que tiene un instrumento en sí, que permitirá obtener estimaciones de aquello que se desea o está midiendo (Hernández et al., 2014, p.204). Al respecto, para corroborar la validez, se ha consultado la opinión de expertos los cuales se detallan en la Tabla 3.

Tabla 5.

Validez de contenido emitido por juicio de expertos para los instrumentos de investigación

Nº	Expertos	Dictamen
1	Mtro. Luis Alex Valenzuela Fernández	Hay suficiencia y es aplicable
2	Mtro. Jimmy Avilés Quispe	Hay suficiencia y es aplicable
3	Mtro. Patrik Manuel Toledo Quispe	Hay suficiencia y es aplicable

Fuente: Elaboración propia

El análisis de confiabilidad respectivo, que se ha operado en el presente trabajo, concuerda con lo manifestado por Hernández et al. quienes se refirieron al respecto en base a la congruencia en los resultados obtenidos, así como la consistencia de los mismos, que siempre se van a obtener (2014, p.209). Por ello se ha optado por emplear el coeficiente del Alpha de Cronbach, ya que los reactivos contenían respuestas de carácter politómico; y se aplicó una prueba piloto a 30 individuos cuyos caracteres son similares a los de la muestra trabajada. Los resultados obtenidos se muestran a continuación en la Tabla 4.

Tabla 6.

Coefficiente de fiabilidad de los instrumentos de evaluación

	Fiabilidad	N de elementos
Cuestionario de Aprendizaje organizacional	0,853	30
Cuestionario de Gestión administrativa	0,811	30

En relación al mecanismo de ejecución de adquisición de datos para la investigación, se aperturó con la solicitud de los respectivos visados a la instancia administrativa de la institución hospitalaria. Una vez logrado los permisos respectivos, se tuvo que hacer partícipe a los sujetos a indagar, para lo cual se les participó sobre aspectos relacionados a la prueba al sector del personal administrativo.

Los datos obtenidos con los instrumentos, se ordenaron, clasificaron y procesaron en hojas de cálculo del programa Microsoft Office 2016. Una vez consolidados los datos en la matriz de hojas de cálculo, se procedió a la evaluación y análisis de los datos en base al empleo del paquete estadístico SPSS versión 24 de IBM, con la finalidad de obtener información concerniente a la estadística descriptiva, tal como frecuencias y porcentajes obtenidas de las variables y sus respectivas dimensiones. Así mismo, dicho software permitió la corroboración de las hipótesis de investigación por medio de la prueba de Rho de Spearman a fin de contrastar las hipótesis (De Winter, Gosling & Potter, 2016).

La investigación se realizó de acuerdo al protocolo de investigación científica, se indagaron antecedentes nacionales e internacionales a fin de darle la relevancia científica y social al tema de investigación. Además, cabe indicar que se han registrado cada uno de los autores que sustentan el presente trabajo. Se ha procedido con cumplir con los requerimientos de la autorización ante la institución mencionada y los responsables correspondientes para poder aplicar los instrumentos. Así mismo, se respetó el protocolo de informar acerca de los alcances del presente trabajo a los participantes, así como el irrestricto anonimato de cada uno de ellos.

III. Resultados

Tabla 7.

Descripción de los niveles de la variable 'Aprendizaje organizacional'

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	20	10,5	10,5
Válido	Medio	110	57,9	68,4
	Alto	60	31,6	100,0
	Total	190	100,0	

Nota: Data obtenida del cuestionario procesada con el programa SPSS 24.

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 7, respecto al análisis descriptivo de la variable aprendizaje organizacional se tuvo que, de los 190 individuos del personal administrativo, 110 de ellos (57,9%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras 60 individuos (31,6%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 20 individuos (10,5%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Tabla 8.

Descripción de los niveles de la dimensión 'Cultura organizacional'

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	22	11,6	11,6
Válido	Medio	74	38,9	50,5
	Alto	94	49,5	100,0
	Total	190	100,0	

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 8, respecto al análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional se tuvo que, de los 190 individuos del personal administrativo; 74 de ellos (49,5%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras que 94 individuos (38,9%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 22 individuos (11,6%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Tabla 9.

Descripción de los niveles de la dimensión 'Claridad estratégica'.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	22	11,6	11,6	11,6
Válido	Medio	103	54,2	54,2	65,8
	Alto	65	34,2	34,2	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 9, respecto al análisis descriptivo de la dimensión claridad estratégica se tuvo que, de los 190 individuos del personal administrativo; 103 de ellos (54,2%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras que 65 individuos (34,2%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 22 individuos (11,6%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Tabla 10.

Descripción de los niveles de la dimensión 'Aprendizaje grupal'.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	27	14,2	14,2	14,2
Válido	Medio	114	60,0	60,0	74,2
	Alto	49	25,8	25,8	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 10, respecto al análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional se tuvo que, de los 190 individuos del personal administrativo; 114 de ellos (60%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras que 49 individuos (25,8%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 27 individuos (14,2%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Tabla 11.

Descripción de los niveles de la variable 'Gestión administrativa'.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	12,6	12,6	12,6
	Medio	119	62,6	62,6	75,3
	Alto	47	24,7	24,7	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 11, respecto al análisis descriptivo de la variable gestión administrativa se tuvo que, de los 190 individuos encuestados; 119 de ellos (62,6%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras que 47 individuos (24,7%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 24 individuos (12,6%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Tabla 12.

Descripción de los niveles de la dimensión 'Recursos materiales'.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	28	14,7	14,7	14,7
	Medio	83	43,7	43,7	58,4
	Alto	79	41,6	41,6	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 12, respecto al análisis descriptivo de la dimensión recursos materiales se tuvo que, de los 190 individuos del personal administrativo; 83 de ellos (43,7%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras que 79 individuos (41,6%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 28 individuos (14,7%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Tabla 13.

Descripción de los niveles de la dimensión 'Recursos financieros'.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	13,7	13,7	13,7
	Medio	90	47,4	47,4	61,1
	Alto	74	38,9	38,9	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 13, respecto al análisis descriptivo de la dimensión recursos financieros se tuvo que, de los 190 individuos del personal administrativo; 90 de ellos (47,4%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras que 74 individuos (38,9%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 26 individuos (13,7%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Tabla 14.

Descripción de los niveles de la dimensión 'Recursos humanos'.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	29	15,3	15,3	15,3
	Medio	102	53,7	53,7	68,9
	Alto	59	31,1	31,1	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

De acuerdo con los productos expuestos en la Tabla 14, respecto al análisis descriptivo de la dimensión recursos humanos se tuvo que, de los 190 individuos del personal administrativo; 102 de ellos (53,7%) percibió que dicho parámetro se halló en un nivel medio; mientras que 59 individuos (31,1%) aceptaron que el parámetro señalado fue percibido como alto y solo 29 individuos (15,3%) asumieron que el parámetro señalado fue bajo.

Resultados inferenciales

Hipótesis general

Ho: No existe relación directa entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Ha: Existe relación directa entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 (hipótesis nula)

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta H_a (hipótesis alterna)

Tabla 15.

Resultados de la correlación entre 'Aprendizaje organizacional' y 'Gestión administrativa'.

		Aprendizaje organizacional		Gestión administrativa	
Rho de Spearman	Aprendizaje organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,741**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	190	190	
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,741**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	190	190	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Referente a la prueba de la hipótesis general, se ha obtenido que hubo una correlación directa y fuerte entre las variables aprendizaje organizacional y gestión administrativa en el personal administrativo, ya que los valores para el coeficiente de rho de Spearman obtenido fue de ,741 con una significatividad estadística de ,000 tal como puede visualizarse en la Tabla 15.

Hipótesis específicas

Ho: No existe relación entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Ha: Existe relación entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 (hipótesis nula).

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta H_a (hipótesis alterna).

Tabla 16.

Resultados de la correlación 'Cultura de aprendizaje' y 'Gestión administrativa'.

			Cultura organizacional	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Cultura de aprendizaje	Coeficiente de correlación	1,000	,542**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	190	190
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,542**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	190	190

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la comprobación de la primera hipótesis específica, se ha verificado que hubo una correlación directa y mediana entre la dimensión de cultura organizacional y la variable gestión administrativa, ya que los valores para el coeficiente de rho de Spearman obtenido fue de ,542 con una significatividad estadística de ,000 tal como se visualiza en la

Ho: No existe relación entre la claridad estratégica y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Ha: Existe relación entre la claridad estratégica y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 (hipótesis nula).

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta H_a (hipótesis alterna).

Tabla 17.

Resultados de la correlación entre claridad estratégica y gestión administrativa.

		Claridad estratégica	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Claridad estratégica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,642**
		N	.
			,000
Gestión administrativa		Coefficiente de correlación	190
		Sig. (bilateral)	,642**
		N	,000
			.
			190

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la comprobación a la prueba de la segunda hipótesis específica, se ha comprobado que hubo una correlación directa y mediana entre la claridad estratégica y la gestión administrativa, ya que los valores para el coeficiente de rho de Spearman obtenido fue de ,642 con una significatividad estadística de ,000 tal como se visualiza en la Tabla 17.

Ho: No existe relación entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Ha: Existe relación entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta H_0 (hipótesis nula).

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta H_a (hipótesis alterna).

Tabla 18.

Resultados de la correlación entre aprendizaje grupal y gestión administrativa.

			Aprendizaje grupal	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Aprendizaje grupal	Coefficiente de correlación	1,000	,641**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	190	190
	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	190	190

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la comprobación de la tercera hipótesis específica, se ha verificado que hubo una correlación directa y mediana entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa, ya que los valores para el coeficiente de rho de Spearman obtenido fue de ,641 con una significatividad estadística de ,000 tal como se visualiza en la Tabla 18.

IV. Discusión

En función de los datos generados en la presente investigación se obtuvo que referente a la variable denominada aprendizaje organizacional, evaluada en 190 individuos de un hospital del Lima Norte. Al respecto cabe mencionar que algo más de la mitad de los encuestados se identificó con el nivel regular (58%), frente a los que lo hicieron para el nivel alto (32%) y bajo (10%), lo que pone en evidencia que la organización percibió que el aspecto manifestado está en proceso de ampliación dentro de la identificación del personal administrativo. Dicho resultado es, en cierta medida, concordante con la investigación realizada por Barão et al. (2017) quienes al respecto evidenciaron que los aspectos del aprendizaje dentro de la organización es un factor determinante del desarrollo de la misma y su perspectiva a nivel de gestión es positiva debido a que precisa de mecanismos que tiendan a la eficiencia en el proceso administrativo. Por su parte en el aspecto funcional se puede mencionar que la perspectiva del trabajo se enmarcó en lo expuesto por Almanza, Calderón, Vargas, Casas & Palomares (2019) quienes al respecto mencionaron acerca de la trascendencia del aprendizaje al interior de las organizaciones que tiende a fomentar mantener la excelencia y altos niveles de competitividad, ya que es el signo distintivo de permanencia y desarrollo en las condiciones de mercado.

Respecto de los resultados obtenidos para las dimensiones de la variable aprendizaje organizacional, se tuvo que los resultados para la primera denominada cultura organizacional, los participantes del estudio dejaron en evidencia que se identificaron con un marcado 49,5% en el nivel alto, seguido de un 38,9% para el nivel regular y un 11,6% para el nivel bajo; hecho que puede ser interpretado como el que el personal administrativo referido se identificó con los aspectos de la cultura al interior de la organización, hecho que puede ser interpretado positivamente para los niveles de procesos de gestión. Respecto a la segunda dimensión denominada claridad estratégica, se obtuvo que al interior de la percepción del personal administrativo algo más de la mitad de los mismos se ubicaron en el nivel regular (54,2%), seguido del nivel alto (34,2%) y del nivel bajo (11,6%), datos que estarían evidenciando que para dicha dimensión pudiera ser revertida hacia una tendencia positiva siempre y cuando se tenga en cuenta lo mencionado por el trabajo desarrollado por López et al. (2012) que puso de manifiesto que la misma está referida a la percepción objetiva de la organización sobre su misión y visión, y a cómo el desempeño del personal va

a contribuir al logro de la misión de la organización. Referente a la última dimensión denominada aprendizaje grupal, si bien es cierto que la mayor parte (60%) se ubicó en el nivel regular, dicha percepción puede generar cambio hacia el nivel alto ya que el mismo no fue nada despreciable (26%) lo que estaría indicando que el rango del aprendizaje grupal entre el personal administrativo tiende al alza, tal como lo refiere el trabajo desarrollado por Castañeda (2015) quien al respecto se enfocó en analizar cuáles eran las condiciones que favorecían el aprendizaje en las organizaciones, enfocándose de forma específica sobre el papel desempeñado por la cultura del aprendizaje y la claridad estratégica como aspectos determinantes en el desarrollo de la organización en el rubro administrativo.

Por otro lado, el análisis descriptivo de la variable denominada gestión administrativa, ha generado los siguientes valores en función de las respuestas manifestadas por el personal administrativo que fue parte sensible del presente estudio. Sobre lo manifestado se obtuvo que la mayor parte de los entrevistados se alinearon en el nivel regular (62,6%), seguido por el nivel alto (24,7%) y el nivel bajo que fue aproximadamente la mitad del valor anterior (12,6%). Dichos valores son correspondientes, en cierta medida, con lo reportado por Sánchez (2019), ya que refirió que los valores obtenidos para la gestión administrativa en el personal administrativo en una entidad pública peruana, se situó en un nivel intermedio entre los trabajadores de dicha dependencia. También cabe destacar que los resultados obtenidos concordaron con los expuestos por Luna (2017) quien determinó que expuso que la mayoría de los trabajadores entrevistados manifestaron hallarse en un nivel regular frente a la gestión administrativa de una red de salud al interior del país. Además, cabe mencionar que los resultados obtenidos en el presente trabajo son muy diferentes a los reportados por Céspedes (2018) respecto de la gestión administrativa en el rubro administrativo de salud, ya que mencionó que es ineficaz y por ende deficiente ya que su influencia fue mínima, dado que las instancias administrativas involucradas no evidenciaron actualización tecnológica que tienda a la mejora de la calidad del servicio de salud.

Referido a los valores descriptivos de las dimensiones de la variable de gestión del rubro administrativo, se tuvo que para la primera dimensión analizada denominada recursos materiales, que según se obtuvo que la mayor parte del personal encuestado se ubicó en el nivel regular (62,6%), seguido del nivel alto (24,7%) y del bajo (12,6%), lo que puso en evidencia que la organización percibió que el aspecto de la gestión se encontró en proceso

de adecuación dentro de la aceptación del personal administrativo. Dicho resultado concuerda con el trabajo llevado a cabo por Según Todericiu & Stanit (2016), quien expuso que la gestión administrativa puede ser entendida como la agrupación de procesos funcionales determinados y orientados a generar manejos con eficiencia de todos los recursos y con ello optimizar el logro de objetivos y beneficios, siendo ello evidenciado por cuasi la mayoría de los analizados en su trabajo. También cabe destacar lo reportado por Torres (2017) quienes al respecto manifestaron que a pesar de que el personal administrativo manifestara hallarse en un nivel intermedio respecto a su desempeño y las condiciones de trabajo, dicha realidad podría ser revertida siempre y cuando se implementaran políticas orientadas a procurar mejoras elementales que orienten el manejo adecuado de los diversos recursos a fin de conseguir una mayor efectividad en el servicio.

Respecto de las dimensiones de la variable anteriormente mencionada, han generado una diversidad de información relevante para el estudio. Con relación a la primera variable denominada recursos materiales cabe mencionar que la percepción de los entrevistados gravitó en torno al nivel regular (43,7%) y alto (41,6%) y en el nivel bajo fue algo escaso (14,7%). Al respecto cabe mencionar que resultó ser positivo este dato ya que permite interpretarse que hay una disposición adecuada de dichos recursos que es asumida positivamente por el personal administrativo. Al respecto cabe mencionar que dicho dato se equipara a lo referenciado por Sánchez (2019) quien al respecto mencionó que cuando una organización es administrada en razón de los recursos materiales, es positiva su percepción por parte del personal involucrado lo que además resulta positivo para la gestión de la administración en funciones. Para la segunda dimensión denominada recursos financieros se tuvo que casi la mitad se ubicaron en el nivel regular (47,4%), seguido del nivel alto (38,9%) y finalmente del nivel bajo (13,7%), de lo que se estima que si bien es cierto el dato del nivel alto se diferencia de su predecesor en diez puntos porcentuales, dicho aspecto deja entrever que aun este parámetro requiere ser observado por la directiva organizacional a fin de atenuar dichas cifras y sea percibido adecuadamente, lo cual estimaría sesgos de confiabilidad en el proceso de gestión de la parte financiera, la cual por lo regular es muy sensible en una organización. Al respecto cabe mencionar que el análisis realizado por Mohebifar et al. (2016) concuerda con los resultados hallados y, de forma particular, en la percepción del manejo de recursos y el hecho de la confianza en el proceso de gestión relacionado. Finalmente, respecto a la tercera dimensión denominada recursos humanos, se tuvo que

dentro de la gestión administrativa analizada algo más de la mitad de los encuestados se ubicó en el nivel regular (53,7%), seguido del nivel alto 31,1%) y del nivel bajo (15,3%), lo cual estaría evidenciando que dicho sesgo, que debería ser alto, no está siendo asimilado entre el personal administrativo. Este hecho se muestra equivalente a lo reportado por Sánchez (2019) quien al respecto halló que la gestión administrativa frente a los recursos humanos no era muy adecuada, pero al mismo tiempo no tan magra, por lo que obtuvo resultados similares a los presentados en la presente investigación.

La estimación correspondiente a la ponderación de las variables del presente estudio (aprendizaje organizacional-gestión administrativa), fueron estimadas por el coeficiente de rho de Spearman generando un valor de ,741 hecho que estaría confirmando que hubo vínculo de carácter positivo y regular entre dichas variables. El resultado manifiesto es reforzado por los resultados del estudio realizado por Alfaro et al. (2017) en el ISN, quienes manifestaron que hubo una correlación de tipo positiva entre aspectos relacionados al aprendizaje dentro de la organización y la gestión de la administración de turno. Por otro lado, también cabe mencionar que hubo cierta similitud con lo reportado por De La Cruz (2019) quien al respecto halló que ocurrió una vinculación positiva entre los mecanismos de gestión administrativa y algunos parámetros relacionados al aprendizaje organizacional, tales como el aprendizaje por grupos y el rasgo de cultura desarrollado al interior de una organización. Al respecto cabe mencionar que los resultados del trabajo desarrollado por Barão et al. (2017) guardó cierta relación con el valor determinado ya que dichos investigadores expusieron que hubo una vinculación de moderada a fuerte ($\rho = ,816$) entre las variables señaladas, lo que estaría evidenciando que en la estimación del informe ha mantenido pertinencia en el análisis realizado.

También cabe mencionar que sí ocurrió un vínculo correlacional positivo entre el aspecto de la cultura organizacional frente a la gestión de la administración en la institución de salud analizada, ya que el valor determinado de rho de Spearman fue ,542 que si bien es cierto resultó ser positiva dicha correlación, es intermedia lo que estaría evidenciando que los trabajadores del área administrativa no conciben en toda su magnitud los aspectos intrínsecos relativos a dicha dimensión. Sobre este punto se tiene que el trabajo de López (2012) tuvo relación en resultados con la presente investigación ya que el citado investigador manifestó que los rangos del desempeño del personal administrativo son, por lo regular,

influenciados por los parámetros relacionados a la cultura al interior de la organización y de cómo los mimos no solo perciben dichos referentes sino el cómo son desenvueltos por los mismos en sus funciones. Además, se tuvo también que sí ocurrió un vínculo correlacional positivo entre el aspecto de la claridad estratégica frente a la gestión de la administración en la institución de salud analizada, ya que el valor determinado de rho de Spearman fue ,642 que si bien es cierto resultó ser positiva dicha correlación, es intermedia lo que estaría evidenciando que los trabajadores del área administrativa no conciben en toda su magnitud los aspectos intrínsecos de la citada dimensión. Al igual que en el caso de la primera hipótesis específica cabe citar a López (2012) quien en su estudio hizo hincapié en que si la misión de la organización es asumida por el personal se podrá consolidar el logro de objetivos y planes propuestos. Finalmente se tuvo que sí ocurrió un vínculo correlacional positivo entre el aspecto del aprendizaje grupal frente a la gestión de la administración en la institución de salud analizada, ya que el valor determinado de rho de Spearman fue ,641 que si bien es cierto resultó ser positiva dicha correlación, es intermedia lo que estaría evidenciando que los trabajadores del área administrativa no conciben en toda su magnitud los aspectos intrínsecos de la mencionada dimensión. Sobre este punto cabe citar el trabajo de Castañeda (2015) quien enfocándose en el desempeño de las organizaciones en el nivel administrativo halló que existió un vínculo fuerte y positivo entre los tipos de aprendizaje al interior de una organización y los factores asociados a la gestión administrativa y el trabajo desempeñado por el personal a cargo.

V. Conclusiones

Con base en los resultados de la presente investigación, se tuvieron las siguientes conclusiones:

Primera.

Sustentado en los resultados mostrados en la tabla 13 se pudo determinar que existió una correlación positiva y significativa entre el 'Aprendizaje organizacional' y la 'Gestión administrativa' en el personal administrativo de un hospital de Lima Norte, ya que el valor generado para el coeficiente del Rho de Spearman fue de ,741 lo cual señaló una correlación significativa y positiva, siendo $p = 0,000 < 0,01$; a partir de lo cual se infirió que a un mayor desarrollo del aprendizaje organizacional, mayor desarrollo de la gestión administrativa.

Segunda.

Sustentado en los resultados mostrados en la tabla 13 se pudo determinar que existió una correlación positiva y significativa entre la 'Cultura organizacional' y la 'Gestión administrativa' en el personal administrativo de un hospital de Lima Norte, ya que el valor generado para el coeficiente del Rho de Spearman fue de ,542 lo cual señaló una correlación moderada y positiva, siendo $p = 0,000 < 0,01$; a partir de lo cual se infirió que a una mayor desarrollo de la cultura organizacional, mayor desarrollo de la gestión administrativa.

Tercera.

Sustentado en los resultados mostrados en la tabla 13 se pudo determinar que existió una correlación positiva y significativa entre la 'Claridad estratégica' y la 'Gestión administrativa' en el personal administrativo de un hospital de Lima Norte, ya que el valor generado para el coeficiente del Rho de Spearman fue de ,642 lo cual señaló una correlación moderada y positiva, siendo $p = 0,000 < 0,01$; a partir de lo cual se infirió que a una mayor desarrollo de la claridad estratégica, mayor desarrollo de la gestión administrativa.

Cuarta.

Sustentado en los resultados mostrados en la tabla 13 se pudo determinar que existió una correlación positiva y significativa entre el 'Aprendizaje grupal' y la 'Gestión administrativa' en el personal administrativo de un hospital de Lima Norte, ya que el valor generado para el coeficiente del Rho de Spearman fue de ,641 lo cual señaló una correlación moderada y positiva, siendo $p = 0,000 < 0,01$; a partir de lo cual se infirió que a un mayor desarrollo del aprendizaje grupal, mayor desarrollo de la gestión administrativa.

VII. Recomendaciones

Primera.

Si se decidiera realizar posteriores estudios sobre el fenómeno reportado, se sugiere que se deba enfocar en situaciones puntuales para obtener información de forma más detallada sobre las dimensiones referidas a las variables planteadas en el presente estudio, para lo cual se precisará de la generación de indicadores más detallados que permitan un escudriñamiento más exhaustivo de ciertos factores conexos que estarían afectando o favoreciendo de forma directa o indirecta los elementos revisados en la presente investigación.

Segunda.

Se recomienda tener presente plantear medidas que tiendan a dar un mejor enfoque por parte de las autoridades respectivas a dicho aspecto ya que es posible revertir la tendencia hacia un nivel aceptable.

Tercera.

También se recomienda tener en cuenta lo referente al proceso de gestión administrativa que se ha venido desarrollando ya que solo aproximadamente la cuarta parte de los examinados mostró una mayor identificación frente a tal proceso, pero la mayor parte de los mismos al ubicarse en el nivel regular estaría indicando que se deberá afianzar este aspecto,

Cuarta.

Se sugiere que en las futuras planeaciones de mecanismos enfocados en la gestión administrativa se tenga a bien contemplar situaciones tales como el caso de los recursos humanos, por lo que el personal jerárquico de la institución deberá indagar que elementos o factores estaría gravando de forma adversa en la percepción del personal administrativo.

Quinta.

Si se viabilizan medidas efectivas a la mejora sustantiva del manejo del recurso humano en una institución, dicha mejora revertirá en cambios positivos en la efectividad de los trabajos asignados generando un plus en el rendimiento y efectividad del trabajo realizado por el personal administrativo.

VIII. Referencias

- Alfaro-Torres, P., Granados- Guibovich, Millones-Gómez, K., & Taboada-Villanueva, C. (2017). *Propuesta de un Modelo de Gestión bajo el esquema de La Teoría de Restricción para Incrementar la productividad en un Establecimiento de Salud de categoría III-2* [tesis de maestría. Universidad ESAN, Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/2Ni0W1T>
- Almanza-Jiménez, R., Calderón-Campos, P., Vargas-Hernández, J. G., Casas-Cárdenas, R., & Palomares-Salceda, F. (2019). Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales. *Revista De Economía & Administración*, 13(1), 84-94. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/10>
- Amézquita-Gómez, L. M., & Cuevas-Palma, A. (2016). *Modelo de sistematización del proceso de auditoria concurrente en unidades de cuidado intensivo de adultos en hospital de alta complejidad*. [tesis de grado. Universidad Santo Tomás, Colombia]. Repositorio Institucional <http://dx.doi.org/10.15332/tg.esp.2019.00041>
- Anapan-Becerra, L. E. (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018*. [tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/2EncEqB>
- Arriaga-Chávez, G. R. J. (2019). *Gestión administrativa para la formación profesional en la Escuela de Educación Superior Técnica de la Policía Nacional, Chiclayo-2019* [tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/30UU2G3>
- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>
- Becerra, G., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2006). La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias. *Universidad & Empresa*, 5(10), 271-290. <https://bit.ly/3ftLUBE>
- Beltrán, L. (2008). *Gestión administrativa*. 6a. edición. Morata. Madrid.
- Betancourt, F. R., Alfonso, Y. R., Roldán, M. P., Hernández, J. A. R., & Rodríguez, E. G. (2014). ¿Eficiente administración sanitaria? Caso clínica estomatológica. *Revista Médica Electrónica*, 36(2), 160-170. <https://bit.ly/2Xn5Pfo>

- Calás, M. B., & Smircich, L. (Eds.). (2019). *Postmodern management theory*. Routledge.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Céspedes-Cruces, M. A. (2018). *Gestión Administrativa del Catálogo de Procedimientos Médicos del Instituto Nacional de Rehabilitación - Año 2017*. [tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/2NgjnUx>
- Chiavenato, I. (2008). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Makron. Sao Paulo, Brasil.
- Cho, V. (2015). A study of the impact of organizational learning on information system effectiveness. *International Journal of Business and Information*, 2(1), 127-158. doi: 10.6702/ijbi.2007.2.1.6
- De La Cruz-Quispe, L. M. (2019). *Gestión administrativa de los Dispositivos Médicos en la satisfacción del usuario de inscripción de Registro Sanitario de Digemid-2019*. [tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/2V6z05s>
- Del Carmen-Sara, J. C. (2019). Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 288-95. <http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4449>.
- Del Río-Espinoza, F. R. (2019). *Gestión administrativa de los servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Comas, 2019* [tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/3hLgEQV>
- De Winter, J. C., Gosling, S. D., & Potter, J. (2016). Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. *Psychological methods*, 21(3), 273-290. <https://doi.org/10.1037/met0000079>
- Farias, D. C. y Oliveira-de Araujo, F. (2017). Hospital management in Brazil: a review of the literature with a view to enhance administrative practices in hospitals. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(6), 1895-1904. doi: 10.1590/1413-81232017226.26432016
- Fassio, A. N., & Rutty, M. G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 85- 99. <https://ssrn.com/abstract=3527768>

- Gupta, K. S., & Rokade, V. (2016). Importance of quality in health care sector: A review. *Journal of Health Management*, 18(1), 84-94. <https://doi.org/10.1177/0972063415625527>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta edición ed.). McGraw-Hill/Interamericana. México.
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*, 23(4), 232-248. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Kalaja, R., Myshketa, R., & Scalera, F. (2016). Service quality assessment in health care sector: the case of Durres public hospital, Durres, Albania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 557-565. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.082>
- Khasimah, N. & Normila, W., (2016). Linking Service Quality, Patients' Satisfaction and Behavioral Intentions: An investigation on Private Healthcare in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 141-148. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.419
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323-329. <http://www.psicothema.es/pdf/4018.pdf>
- Luna-Cárdenas, J. Y. (2017). *Relación entre la gestión administrativa y la percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota, 2017* [tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú]. Repositorio Institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12692/858>
- Maylor, H., & Turner, N. (2017). Understand, reduce, respond: project complexity management theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(8), 1076-1093. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2016-0263>
- Mahlknecht, A., Abuzahra, M., Piccoliori, G., Enthaler, N., Engl, A., & Sönnichsen, A. (2016). Improving quality of care in general practices by self-audit, benchmarking and quality circles. *Wien Klin Wochenschr*, (128), 706-718. doi:10.1007/s00508-016-1064-z
- Manguinuri-Chota, R. (2017). *Gestión administrativa y formación profesional técnica en la Escuela Técnica Superior de la Policía Nacional del Perú de Puente Piedra, 2017* [tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/3ga4aB9>

- Mohebifar, R., Hasani, H., Barikani, A. & Rafiei, S. (2016). Evaluating Service Quality from Patients' Perceptions: Application of Importance-performance Analysis Method. *Osong Public Health Res Perspect* 7(4), 233-238. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.05.002>
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Rizwanul, K., Mamun, A., Anisur, R., & Ashraful, A. (2016). Identifying role of perceived quality and satisfaction on the utilization status of the community clinic services; Bangladesh context. *BMC Health Service Research*, 16(204). <https://bit.ly/3hIdmy3>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2005). *Fundamental of management. Essential concepts and Applications*. 5th ed., New Jersey, Englewood Cliff: Prentice Hall, USA.
- Schulz, M. (2017). *Organizational learning*. The Blackwell Publisher. United Kingdom. <https://doi.org/10.1002/9781405164061.ch18>
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.028
- Sánchez-Piscoya, S. A. (2019). *Gestión administrativa de los recursos materiales y económicos y su relación con el desempeño laboral en el Ministerio Público, Cajamarca* [tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Perú]. Repositorio Institucional <https://bit.ly/332k8cR>
- Shen, J. (2019). Research on the Cultivation of University Administrative Management Talents based on Government Function Management. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 300. <https://doi.org/10.2991/erss-18.2019.164>
- Todericiu, R., & Stanit, A. (2016). Knowledge management practices improvement in public sector administration. *Review of General Management*, 24(2), 33-39.
- Torres-Toala, F. G. (2017). Desenvolvimento e implementação do modelo de auditoria médica baseada na garantia da qualidade e monitoramento participativo no Equador. *Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade*, 12(39), 1-11. [https://doi.org/10.5712/rbmfc12\(39\)1417](https://doi.org/10.5712/rbmfc12(39)1417)

Anexos

Cuestionario para medir el Aprendizaje Organizacional

Estimado participante a continuación, se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir el Aprendizaje Organizacional en la institución. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto.

Si considera que siempre se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es casi siempre, marque el casillero cuatro, si su respuesta es a veces, marque el casillero 3; si es casi nunca, el casillero 2 y si es nunca, marque el casillero 1.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Dimensión ‘Cultura de aprendizaje’		1	2	3	4	5
1	Los directivos suministran a los grupos de trabajo información sobre reuniones y eventos a los que ellos asisten.					
2	Cuando un nuevo personal entra a laborar a la institución, recibe un proceso de inducción formativa.					
3	La capacitación institucional que el personal recibe, se adecua a las labores que desempeña.					
4	En la institución se capacita regularmente al personal según el área de desempeño.					
5	En la institución se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas.					
6	La institución genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él.					
7	En la institución se actualiza al personal sobre los cambios, reordenamientos o modificaciones que pudieran ocurrir.					
8	El personal cuenta con protocolos de acción según el área de desempeño.					
9	Los directivos manifiestan que el aprendizaje del personal contribuye al logro de los objetivos institucionales.					
Dimensión ‘Claridad estratégica’		1	2	3	4	5
10	En la institución las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución.					
11	En la institución las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución.					

12	La institución responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas o estrategias.					
13	Considera que dentro de su desempeño profesional aprende reflexionando acerca de las prácticas cotidianas.					
14	Tiende a considerar sus errores como fuente de aprendizaje.					
Dimensión ‘Aprendizaje grupal’		1	2	3	4	5
15	En la institución, el personal aprende intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo.					
16	Las reuniones grupales del personal permiten intercambiar ideas y aprender de las experiencias de los demás.					
17	El personal tiende a reflexionar periódicamente sobre sus experiencias y a mejorar su praxis.					
18	Considero que es importante asimilar aprendizajes cuando trabajo en grupo.					
19	Es importante el aprendizaje cuando trabajo coordinadamente en un grupo con entusiasmo.					
20	Considero que el personal de la institución logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en equipo.					
21	Mejoro mi experiencia basándome en el conocimiento del personal que trabaja conmigo.					

Cuestionario para medir la Gestión Administrativa

Estimado participante a continuación, se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir la Gestión Administrativa en la institución. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto.

Si considera que siempre se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es casi siempre, marque el casillero cuatro, si su respuesta es a veces, marque el casillero 3; si es casi nunca, el casillero 2 y si es nunca, marque el casillero 1.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

Dimensión ‘Recursos Humanos’		1	2	3	4	5
1	Los miembros de la dirección institucional demuestran habilidades sociales con el personal de la institución.					
2	El personal directivo de la institución se encuentra capacitado para la función que desempeña.					
3	El personal directivo cuenta con valores y conocimientos apropiados según la función desempeñada.					
4	El personal directivo de la institución toma en cuenta las sugerencias de los demás miembros en la toma de decisiones.					
5	Considera usted que el personal administrativo de la institución apoya su desempeño laboral.					
6	La unidad administrativa realiza comunicados para dar a conocer cambios en los protocolos de atención.					
7	Considera usted que el personal administrativo que labora en la institución presta un servicio adecuado a los usuarios.					
8	Considera usted que el personal administrativo de la institución se encuentra capacitado para la función que desempeña.					
9	Considera usted que existe una buena relación entre el personal administrativo y su persona.					
Dimensión ‘Recursos materiales’		1	2	3	4	5
10	Considera usted que su ambiente de trabajo es el adecuado para la función que realiza.					
11	Considera usted que se ha implementado mejoras en los espacios de atención a los usuarios de las prestaciones de salud.					
12	Considera usted que las instalaciones para la atención al usuario de las prestaciones es el adecuado.					
13	Considera usted que la institución brinda el acceso necesario para la atención de los usuarios.					

14	Considera usted que la calidad y cantidad de los equipos que tiene la institución son adecuados a sus requerimientos.					
15	Considera usted que la cantidad y calidad de los laboratorios con los que cuenta la institución son adecuados para la atención de los usuarios.					
16	La institución cuenta con materiales adecuados para que los usuarios puedan acceder a los servicios que se brinda.					
17	Considera usted que la documentación para la atención al usuario de las prestaciones es el adecuado					
18	La institución cuenta con materiales informativos didácticos suficientes para orientar a los usuarios de las prestaciones.					
19	En general considera usted que los implementos y accesorios suministrados por la institución son pertinentes y útiles para la atención de los usuarios.					
Dimensión ‘Recursos Financieros’		1	2	3	4	5
20	La institución cuenta con un presupuesto generado por la gestión administrativa distinto al que recibe del estado					
21	Pate de los ingresos bajo la modalidad de recursos propios se invierten en la adquisición de materiales para las atenciones.					
22	Considera que la dirección maneja con transparencia los recursos financieros.					
23	Con los recursos financieros de la institución se adquiere el material necesario.					
24	Se atiende a las necesidades asistenciales de los usuarios con los recursos financieros.					
25	La dirección desarrolla convenios con organizaciones gubernamentales para mejorar el presupuesto.					
26	La dirección desarrolla convenios con organizaciones privadas para mejorar el presupuesto.					

Matriz de consistencia

Título: Aprendizaje organizacional y gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte, 2019.

Autor: Walter Hugo Roldan Grados

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General: ¿Existe relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Existe relación entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación existente entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación existente entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p> <p>Hipótesis específicas: Existe relación entre la cultura de aprendizaje y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p>	Variable 1: Aprendizaje organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Cultura de aprendizaje	Cultura favorable al proceso de cambio. Uso de anteriores aprendizajes para aprender otros nuevos.	1 – 5 6 – 9 10 – 12	Siempre (5) Casi Siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto Medio Bajo
			Claridad estratégica	Claridad de la organización sobre misión y visión. Involucramiento estratégico.	13 – 14		
			Aprendizaje grupal	Aprendizaje colectivo Trabajo en equipo	15 – 17 18 – 21		
			Variable 2: Gestión administrativa				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos

<p>¿Existe relación entre la claridad estratégica y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte?</p> <p>¿Existe relación entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte?</p>	<p>Determinar la relación existente entre la claridad estratégica y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p> <p>Determinar la relación existente entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p>	<p>Existe relación entre la claridad estratégica y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p> <p>Existe relación entre el aprendizaje grupal y la gestión administrativa en el personal administrativo de un Hospital de Lima Norte.</p>	<p>Recursos Humanos</p> <p>Recursos Materiales</p> <p>Recursos Financieros</p>	<p>Personal directivo Personal administrativo</p> <p>Infraestructura Equipamiento Recursos</p> <p>Manejo del presupuesto Convenios públicos Convenios privados</p>	<p>1 – 4 5 – 9</p> <p>10 – 13 14 – 16 17 – 19</p> <p>20 – 24 25 26</p>	<p>Siempre (5) Casi Siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>	<p>Alto Medio Bajo</p>
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
<p>Tipo: No experimental, Correlacional causal</p> <p>Diseño: Básico</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>Población: 479 individuos que corresponde al personal administrativo que labora en un Hospital de Lima Norte.</p>	<p>Variable 1: Aprendizaje organizacional</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de aprendizaje organizacional</p> <p>Autores: Verónica López, Luis Ahumada, Rodrigo Olivares y Álvaro González</p> <p>Año: 2012</p> <p>Adaptación: Walter Hugo Roldan Grados</p> <p>Monitoreo: Directo</p>		<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Porcentajes y frecuencias</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Rho de Spearman</p>			

	<p>Tipo de muestreo: No probabilístico</p> <p>Tamaño de muestra: 213 individuos del personal administrativo.</p>	<p>Ámbito de Aplicación: Trabajadores del área administrativa</p> <hr/> <p>Variable 2: Gestión administrativa</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de Gestión administrativa</p> <p>Autor: Giancarlo Ralph Junior Arriaga Chávez</p> <p>Año: 2019</p> <p>Adaptación: Walter Hugo Roldan Grados</p> <p>Monitoreo: Directo</p> <p>Ámbito de Aplicación: Trabajadores del área administrativa.</p>	
--	--	--	--

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor. Mtro. Jimmy Javier Aviles Quispe

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí existe suficiencia en el instrumento en mención.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Mtro. Avilés Quispe, Jimmy Javier DNI: 44510523

Especialidad del validador: Metodólogo, Mtro. en Docencia Universitaria.

Lima 12 de junio del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.
Especialidad
Jimmy Javier Aviles Quispe
Mtro. En Docencia Universitaria



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor. Mtro. Jimmy Javier Aviles Quispe

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en el instrumento en mención.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Mtro. Avilés Quispe, Jimmy Javier

DNI: 44510523

Especialidad del validador: Metodólogo, Mtro. en Docencia Universitaria.

Lima 12 de junio del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Especialidad
Jimmy Javier Aviles Quispe
Mtro. En Docencia Universitaria

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor. Mtro. Luis Alex Valenzuela Fernández

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en el instrumento en mención.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Mtro. Valenzuela Fernández, Luis Alex **DNI: 09789519**

Especialidad del validador: Metodólogo, Mtro. en Docencia Universitaria.

Lima 16 de junio del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma del Experto Informante.
Luis Alex Valenzuela Fernández
Especialidad
Mtro. En Docencia Universitaria**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor. Mtro. Luis Alex Valenzuela Fernández

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí existe suficiencia en el instrumento en mención.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mtro. Valenzuela Fernández, Luis Alex

DNI: 09789519

Especialidad del validador: Metodólogo, Mtro. en Docencia Universitaria.

Lima 16 de junio del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Firma del Experto Informante
Luis Alex Valenzuela Fernández
Especialidad
Mtro. En Docencia Universitaria**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor. Mtro. Patrik Manuel Toledo Quispe

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en el instrumento en mención.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Mtro. Toledo Quispe, Patrik Manuel DNI: 40866713

Especialidad del validador: Metodólogo, Mtro. en Docencia Universitaria.

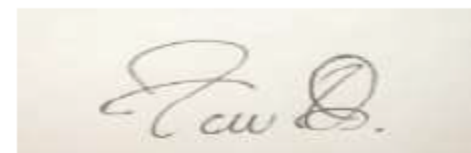
Lima 02 de julio del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.
Especialidad
Patrik Manuel Toledo Quispe
Mtro. En Docencia Universitaria

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor. Mtro. Patrik Manuel Toledo Quispe

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí existe suficiencia en el instrumento en mención.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mtro. Toledo Quispe, Patrik Manuel

DNI: 40866713

Especialidad del validador: Metodólogo, Mtro. en Docencia Universitaria.

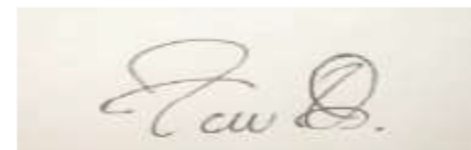
Lima 02 de julio del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**Especialidad
Patrik Manuel Toledo Quispe
Mtro. En Docencia Universitaria**

Variable Aprendizaje Organizacional

	Cultura organizacional									Claridad estratégica					Aprendizaje grupal						
	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20	ítem 21
1	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5
2	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
4	3	3	4	1	3	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2
5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	5	3	3	4
6	2	4	1	4	5	4	5	2	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	2
7	2	2	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4
8	2	4	1	4	5	4	0	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
9	1	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	5	2	5	5
10	2	4	1	4	5	4	5	2	2	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
11	1	2	3	5	4	1	5	4	4	4	5	4	2	3	5	4	5	3	4	5	3
12	3	4	1	4	5	4	5	1	2	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
13	1	2	3	5	4	5	3	4	4	4	3	2	2	1	4	4	3	5	4	3	4
14	3	5	5	4	5	4	5	1	2	5	4	2	4	1	5	4	3	3	4	2	5
15	1	4	3	5	3	1	3	3	4	4	4	1	1	4	4	3	3	3	3	1	4
16	4	5	5	4	5	4	5	5	2	1	1	1	2	1	5	4	1	5	5	1	3
17	1	2	3	5	3	1	2	3	4	4	1	1	5	1	5	5	1	5	5	4	5
18	4	5	5	3	5	3	5	1	1	4	1	1	5	5	5	1	5	5	4	5	5
19	5	5	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	4	1	4	3	3	3	5	3	5
20	4	3	5	3	4	3	4	2	3	5	4	3	4	1	5	4	5	3	5	1	5
21	5	5	2	4	3	5	2	3	5	4	3	4	4	3	4	1	3	3	4	1	5
22	4	3	2	3	5	2	2	2	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
23	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	5
24	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	2	2	2	2	3	2	2	4	4	2	4
25	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5	3	1	3	1	4	4	5	5	5	5	4
26	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5
27	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	1	3	1	3	3	2	3	5	1	5
28	4	3	3	4	3	4	4	3	5	5	4	2	3	3	4	4	3	4	4	2	5
29	3	4	4	4	4	4	3	4	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
30	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3
31	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	2	3	3	5	3	3	2	3	2	5
32	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	3
33	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4
34	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	2	4	3	2	3	5	3
35	3	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4
36	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	2	2	2	2	5	4	4	2	3
37	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	5
38	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5
39	4	4	3	4	4	2	4	4	3	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5
40	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	2	5	4	5	4	4	5	5	5
41	4	4	3	4	4	2	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5
42	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	5	3	3	5	4	2	4	4	2	4	4
43	4	4	3	4	4	2	4	4	1	3	5	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3
44	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4

45	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5
46	5	5	3	3	1	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	2	4	5
47	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3
48	5	4	2	3	3	3	3	4	5	4	2	3	5	3	3	2	4	5	5	4	5
49	5	4	3	3	2	4	4	2	3	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4
50	4	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	4	3	5	5	2	4	5	3	4	5
51	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4
52	4	5	4	3	3	5	4	3	4	3	2	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5
53	5	3	1	4	1	5	1	3	5	5	1	5	5	1	4	4	3	4	4	4	5
54	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
55	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
56	5	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
57	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5
58	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4
59	5	4	2	5	3	5	2	4	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5
60	4	5	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	5	4
61	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
62	5	4	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	5
63	4	4	3	5	2	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
64	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4
65	5	5	2	4	3	4	3	5	3	5	1	2	5	5	3	4	5	5	4	4	3
66	5	4	2	4	3	4	3	5	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	5	1
67	5	3	1	4	1	4	4	3	5	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	1
68	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4
69	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	5	4
70	5	4	2	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2
71	5	5	2	5	1	4	4	4	5	5	2	4	5	5	4	2	3	4	4	5	3
72	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4
73	5	3	2	4	3	4	3	2	5	4	1	3	3	4	5	3	5	4	4	2	4
74	5	4	2	4	2	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4
75	5	5	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	2	4	5
76	5	4	4	4	1	3	4	4	4	5	2	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4
77	3	2	1	3	1	5	3	1	5	4	5	2	5	4	4	5	5	5	3	3	4
78	5	3	2	4	2	5	3	2	3	5	2	5	2	5	4	4	5	5	1	2	2
79	5	3	1	1	1	2	1	1	3	4	5	2	5	1	1	2	1	1	1	5	1
80	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	4	4	5	3	3	5	3
81	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	2	5	4	2	4	2	4	2	4	5	3
82	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	1	2	4	4	5	3	5	4
83	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	2	5	4	1	2	1	2	4	4	2
84	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3	2	4	4	5	3	4	4	4
85	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	2	3	3	5	3	4	4	3
86	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3
87	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	4	5	4	2	4	2	4	4	1
88	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	3	4	1	4	5	4	4	5	1
89	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	2	5	4	5	5	4	4	5
90	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
91	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	4	5

92	5	4	5	5	4	3	5	5	3	3	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
94	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4
95	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	2	4	4	5	4	2	4	2
96	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4
98	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5
99	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4
100	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5
101	3	5	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	3	4	5
102	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4
103	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	5	3
104	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4
105	4	5	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	4
106	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
107	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
108	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
109	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
110	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3
111	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	2	3	2	3	5	5	4	5
112	3	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3
113	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
114	3	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
115	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
116	3	4	4	5	2	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5
117	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5
118	5	3	5	2	5	1	5	1	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5
119	4	3	3	5	1	5	1	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5
120	5	3	5	2	5	2	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
121	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
122	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	1	1	3	3	4	5	5	1
123	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	1	4	5	5	5
124	2	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	2	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	1	4	4	3	5	3	5	4	5	4
127	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	3	5	3	4	5	5	3	2	5
128	4	5	4	3	3	2	5	5	1	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3
129	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	4	4	3	5	5
130	3	5	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	1	3	5	5
131	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5
132	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	5	5
134	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5
135	3	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	4	3	1	5	5	3	5	5	5	5
136	4	4	4	4	5	5	5	5	2	3	5	1	5	5	3	5	1	3	5	5	5
137	4	5	3	5	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4
138	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	5

139	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4
140	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	2	3	5	3	5	1	5	3	5	5	3
141	5	4	4	5	3	5	5	3	5	3	3	5	2	5	4	5	3	5	3	5	5
142	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	2	3	4	1	5	2	3	4	5	5	3
143	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	5	2	5	3	5	4	5	5	4	4
144	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	2	3	4	1	5	2	4	5	5	5	3
145	5	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4	3	2	5	2	5	2	5	5	4	4
146	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2	3	4	1	4	2	4	4	5	2	4
147	5	4	2	5	3	5	5	3	5	1	5	4	2	5	2	5	3	2	5	3	3
148	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	2	5	5	4
149	5	5	2	5	3	5	3	4	5	1	5	1	1	4	2	4	3	4	3	2	2
150	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	2	1	3	1	4	2	3	5	5	3	3
151	5	5	2	5	3	5	3	4	5	2	5	4	1	4	2	4	2	4	5	5	4
152	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	2	3	2	4	2	5	4	5	5	4
153	5	4	3	5	3	5	3	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	5	5	4
154	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
155	5	4	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
156	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
157	5	4	2	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
158	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
159	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3
160	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4
161	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4
162	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
163	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
165	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
166	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	1	5
167	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3
168	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	1	1
169	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
170	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5
171	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	1	1	5	1	5	1	5	5	5	1	5
172	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4
173	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	2	4	4	5	4	5	5	5	3	4
174	5	5	1	5	3	1	5	5	3	5	4	4	4	1	3	4	4	4	4	1	2
175	1	5	4	3	5	5	3	3	5	3	2	1	3	1	5	3	1	5	5	4	4
176	5	5	1	5	3	1	5	5	3	5	3	2	4	2	5	3	2	3	5	3	3
177	1	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	2	1	1	3	5	1	1
178	5	4	5	3	4	5	2	5	4	5	1	1	4	1	5	4	4	2	5	1	3
179	4	5	3	5	1	3	5	2	5	5	5	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4
180	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4
181	4	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
182	3	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5
183	5	5	4	1	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
184	2	2	2	5	5	5	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	3	5	3	4	4
185	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4

186	4	5	2	5	5	5	3	3	5	2	4	4	3	4	5	5	3	2	4	3	5
187	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
188	2	5	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	3	4	4
189	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
190	4	5	5	5	5	2	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
191	2	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4
192	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4
193	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	5	4	3	4
194	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
195	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	4
196	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
197	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3
198	5	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	3	3	5	1	4	4	3
199	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5
200	3	5	5	3	5	5	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3
201	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3
202	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3
203	4	2	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	3	3	3	4
204	5	3	3	5	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3
205	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5
206	5	5	3	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	1	4	4	4
207	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	1	4	2	4
208	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	5	5	4
209	4	4	2	3	2	4	3	3	2	4	2	3	4	4	3	5	2	3	3	3	4
210	5	5	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5
211	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	1	4
212	5	5	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	2	3
213	4	4	1	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	1	5	3	5
214	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	2	4
215	4	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	1	4
216	5	4	3	4	3	5	4	3	3	5	2	5	5	5	5	4	1	1	4	1	3
217	5	5	2	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	2	1	3	2	4
218	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	5	3	4	2	3	4	2	3
219	4	3	2	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4
220	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4

48	4	4	3	3	5	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	
49	3	5	2	3	5	5	3	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	1	5	4	5	
50	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	4		
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
52	5	5	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	5	5	4	5	3	4	
53	3	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	5	3	2	4	4	4	1	5	5	4	4	4	
54	4	5	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	5	5	3	5	5	4	3	3	5	5	2	5	
55	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	
56	5	4	1	5	5	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	
57	4	4	1	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	1	3	2	4
58	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	2	5	5	5	4	2	5	5	2	5	
59	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	3	5	4	2	3	1	3	3	3	4	5	2	3	
60	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	2	3	4	4	5	2	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	
61	4	5	2	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	
62	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	2	4	4	1	3	
63	5	3	5	5	1	5	4	5	3	3	5	4	4	4	5	4	2	3	1	4	3	2	4	5	2	5	
64	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
65	5	5	5	3	3	5	3	5	3	2	3	4	2	3	5	2	2	3	2	4	3	3	3	5	4	4	
66	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	
67	5	5	5	3	1	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	
68	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	4	5	4	3	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	4	5	
69	4	5	5	3	2	5	3	5	4	5	5	1	5	5	5	3	2	4	2	5	3	2	3	5	3	3	
70	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	1	1	2	1	5	2	3	5	5	1	5	
71	4	5	5	4	1	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1	2	3	2	4	5	4	3	
72	5	5	5	5	2	4	5	4	5	3	4	3	4	3	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	
73	5	5	4	5	1	5	3	5	4	3	3	4	4	4	5	5	1	5	1	5	5	5	3	5	1	3	
74	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	
75	4	5	5	5	1	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	
76	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	5	1	3	4	4	3	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	
77	5	5	5	5	1	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	5	
78	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
79	5	5	5	5	1	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	
80	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	1	3	
81	5	5	5	5	2	3	5	5	5	2	4	3	4	3	2	3	4	5	4	4	4	2	4	5	5	5	
82	4	5	5	2	4	5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	
83	5	5	4	5	2	5	4	4	5	1	3	3	1	3	2	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	
84	4	5	5	2	2	4	5	5	3	3	5	4	3	1	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	
85	5	4	4	5	2	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	2	2	2	2	2	2	
86	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	2	4	1	4	
87	5	5	4	5	2	5	4	2	5	4	5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	
88	5	5	4	4	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	
89	5	4	5	5	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	5	4	4	2	5	
90	5	5	4	4	1	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	
91	5	5	4	5	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4	4	3	3	3	
92	5	5	4	4	3	4	5	5	4	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	4	4	5	3	2	3	2	
93	5	4	5	5	1	5	3	4	5	1	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	2	2	3	
94	5	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	
95	5	4	4	5	2	5	3	4	5	5	4	5	5	5	2	4	4	5	4	5	4	4	2	3	2	3	
96	5	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	
97	5	1	4	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	1	2	4	5	4	2	3	4	4	4	3	

98	5	5	4	4	2	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
99	5	5	4	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	5	4	3	3	3		
100	5	2	5	2	1	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4		
101	4	5	5	2	5	1	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3		
102	5	3	2	5	1	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5		
103	4	5	3	5	1	3	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	
104	5	3	5	3	4	5	3	5	1	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
105	4	2	3	5	1	3	5	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	5	5	5	5	
106	3	3	5	3	4	5	2	5	1	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
107	1	5	3	5	1	3	5	1	5	1	2	2	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4		
108	3	3	5	3	3	4	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
109	1	5	4	4	1	2	1	1	1	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	
110	3	3	5	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	
111	1	5	3	4	1	2	1	1	1	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	
112	3	2	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	
113	1	2	3	4	1	1	4	3	1	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	
114	3	5	5	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	3	3	2	3	
115	1	2	2	4	1	1	3	3	1	4	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	
116	3	2	5	2	2	1	3	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	
117	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
118	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	2	4	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	4	4	4
119	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	2	4	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	
120	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
121	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	1	3	2	3	
122	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	2	3	4	4	5	4	4	3	
123	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	3	4	4	3	2	4	2	1	4	3	4	3	2	3	3	3	
124	5	5	4	5	3	5	4	5	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	5	5	5	5	
125	5	4	5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	5	4	3	2	2	1	4	3	5	5	1	3	4	4	
126	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
127	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	2	
128	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	1	3	4	
129	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	5	4	5	5	
130	5	5	4	3	4	5	4	5	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	
131	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	
132	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	
133	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	
134	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	
135	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	
136	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	5	4	4	2	4	3	3	4	3	
137	4	4	4	5	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	2	3	5	5	1	3	4	5	
138	5	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	5	4	4	2	4	4	3	2	3	3	
139	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	1	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	
140	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	
141	4	4	4	4	4	1	4	4	5	4	3	4	3	2	4	5	2	4	1	5	4	4	2	2	2	3	
142	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	2	3	4	2	4	4	5	4	3	5	5	4	
143	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	4	2	3	3	3	4	3	3	4	
144	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	4	5	4	3	4	3	4	4	
145	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	2	4	5	3	2	1	4	5	5	5	
146	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	5	4	5	2	2	4	4	4	4	
147	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	2	4	5	3	4	5	4	4	4	4	

148	5	3	4	5	5	2	3	2	1	5	4	5	5	4	2	2	3	5	5	5	3	3	4	4	4	5
149	4	4	3	4	4	2	4	4	1	5	4	4	5	4	3	5	1	5	5	3	4	4	4	4	4	5
150	4	3	4	3	4	4	4	4	5	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	5	4	3	4	4	4	
151	4	4	3	4	4	2	4	4	1	5	4	4	3	4	3	5	1	5	5	3	4	5	3	4	3	
152	4	3	4	3	4	4	4	3	5	2	3	3	3	4	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	
153	4	4	3	4	4	2	4	4	1	5	5	5	5	5	3	5	5	3	2	3	4	5	3	3	3	
154	4	3	4	4	4	4	4	3	5	1	3	4	4	4	2	2	3	5	3	1	3	4	4	4	3	
155	4	4	3	4	4	2	4	4	1	4	3	4	4	4	3	5	5	2	2	3	3	4	4	3	3	
156	4	3	4	3	4	4	3	3	5	1	3	3	2	3	1	1	5	2	3	3	3	2	4	4	4	
157	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	1	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	
158	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	
159	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	5	
160	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	
161	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
162	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	
163	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	
164	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	2	3	2	
165	4	4	2	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	1	4	3	
166	3	4	4	3	2	4	4	3	5	1	3	4	5	4	4	2	4	3	4	3	5	4	3	3	2	
167	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	
168	4	4	4	4	2	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	
169	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	3	2	4	4	3	
170	4	4	4	3	2	4	3	4	5	2	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	
171	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
172	4	4	4	3	2	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	
173	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	5	5	
174	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	3	2	3	4	4	5	5	5	4	
175	4	2	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	5	
176	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	3	3	
177	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	
178	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	3	4	3	
179	4	2	2	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
180	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	4	3	3	4	5	4	5	
181	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	
182	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	4	3	4	4	3	2	3	
183	4	3	3	4	4	3	4	4	5	1	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	4	
184	4	3	4	3	3	4	3	4	5	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	
185	4	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
186	3	3	4	1	3	4	3	3	5	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
187	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	
188	4	5	3	4	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	1	5	5	5	4	
189	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	
190	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	1	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	
191	3	3	4	2	4	3	5	4	3	3	3	1	2	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	3	
192	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	
193	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	5	2	3	5	3	3	4	3	4	5	5	5	2	5	
194	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	
195	3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	3	5	3	3	3	3	2	5	3	2	3	5	4	2	4	
196	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
197	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	3	4	4	3	2	

198	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	5	3	5	5	1	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5
199	4	4	3	4	2	4	3	3	2	3	2	5	5	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4
200	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	1	3	5	5	5	3	3	3	5	3	4
201	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	5	4	1	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3
202	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
203	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	1	5	5	4	5	4
204	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
205	4	4	3	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	5
206	3	3	3	5	3	3	5	2	3	3	4	5	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	4
207	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
208	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	4	2	5	4	5	3
209	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
210	2	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
211	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2
212	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	2	2	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
213	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
214	2	4	5	4	1	4	4	4	5	5	2	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	5	5	4	5
215	3	2	4	2	1	3	5	5	5	5	2	5	4	5	3	2	4	5	5	2	2	5	5	4	4	4
216	5	5	4	5	4	5	5	2	5	5	2	5	4	5	2	1	3	5	5	5	3	5	5	1	4	3
217	5	5	1	5	5	5	5	5	3	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3
218	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	5	2	5	2	5	5	5	1	5	5	5	5	3
219	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
220	4	3	5	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	2