



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

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

**Coaching para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de
Cirugía General, Hospital Regional Lambayeque.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud.

AUTOR:

Quiroz Yerren, Manuel (ORCID: 0000-0003-0587-5415).

ASESORA:

Dra. Hernández Fernández, Bertila (ORCID: 0000-0002-4433-5019).

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión de Riesgo en Salud.

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios por permitirme gozar de buena salud y fortaleza, y por mantenerme dentro de sus normas y preceptos.

A mis queridos padres, por su esfuerzo, dedicación y amor; por inculcarme valores y principios constituyéndose en fuente inagotable de inspiración, que me permiten cristalizar mis deseos de formación personal y profesional.

A mi esposa e hijos, por ser ellos mi fortaleza para continuar en este camino de superación.

Agradecimiento

A mis hermanos y familiares por estar siempre apoyándome en todo momento.

A mis colegas y amigos por sus buenos deseos y apoyo constante.

A la Universidad César Vallejo, que como institución me ofreció las facilidades necesarias para continuar con mi formación académica.

A La Dra. Bertila Hernández Fernández y Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas, asesor y docente respectivamente, por su apoyo incondicional, constante y dedicado que hicieron posible el término de este trabajo.

A los miembros del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Lambayeque por contribuir y ser parte en la realización de esta investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras	v
Resumen.....	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. METODOLOGIA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables, operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS.....	16
V. DISCUSIÓN.....	26
VI. CONCLUSIONES	29
VII. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS.....	31
ANEXOS	34

Índice de tablas

Tabla 1. Trabajadores del Servicio de Cirugía General del hospital Regional Lambayeque	13
Tabla 2. Comunicación	16
Tabla 3. Conflicto y cooperación.....	17
Tabla 4. Confort	18
Tabla 5. Estructura	19
Tabla 6. Identidad	20
Tabla 7. Motivación.....	21
Tabla 8. Recompensa	22
Tabla 9. Remuneración	23
Tabla 10. Toma de decisiones	24
Tabla 11. Liderazgo	25

Índice de figuras

Figura 1. Comunicación	16
Figura 2. Conflicto y cooperación	17
Figura 3. Confort	18
Figura 4. Estructura	19
Figura 5. Identidad	20
Figura 6. Motivación	21
Figura 7. Recompensa	22
Figura 8. Remuneración	23
Figura 9. Toma de decisiones	24
Figura 10. Liderazgo	25

Resumen.

El objetivo de esta investigación es proponer un programa de Coaching, desde el enfoque de la prospectiva para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque, se aplicó un diseño no experimental transeccional, con lo que se pudo identificar el estado del clima organizacional y se utilizó el enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de la investigación siendo necesario recoger datos numéricos que nos permitieron describir el problema y así como también interpretar estos datos desde el aspecto cualitativo. Al hacer referencia al tipo de estudio, la presente investigación es de tipo *exploratoria - descriptiva – propositiva*. Se utilizó una encuesta validada por MINSA; fue aplicado a 70 trabajadores del Hospital Regional Lambayeque , servicio de Cirugía General entre personal administrativo y asistencial , los datos obtenidos fueron procesados y analizados ,elaborándose tablas y gráficos , apoyándonos en la estadística descriptiva; concluyendo que la verdadera problemática radica en la falta de un adecuado clima laboral pues las dimensiones evaluadas que garantizan un buen clima organizacional, en su gran mayoría son percibidas como desfavorables por tanto es importante implementar programas de Coaching de Liderazgo, motivacional y de trabajo en equipo.

Palabras clave: Coaching, clima organizacional, liderazgo

Abstract

The objective of this research is to propose a program of coaching, from the viewpoint of the prospects for improving the organizational climate in the Department of General Surgery Regional Hospital Lambayeque a non experimental design was applied, which could be identified state of the organizational climate and the mixed qualitative and quantitative research approach was used to be necessary to collect numerical data that allowed us to describe the problem and interpret these as well as data from the qualitative aspect. When referring to the type of study, this research is exploratory type - proactive - descriptive. Se utilizo un instrumento validado por expertos elaborated charts and graphs, relying on descriptive statistics; concluding that the real problem lies in the lack of a proper working environment for the evaluated dimensions that guarantee a good organizational climate, the vast majority are perceived as unfavorable is therefore important to implement programs Leadership Coaching, motivational and teamwork .

Keywords: Coaching, organizational climate, leadership.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo y el crecimiento acelerado de las organizaciones, los caracteres conductuales de cada persona y de los equipos organizados con las exigencias actuales y los acelerados adelantos en tecnología e innovación del mundo actual, hace que las instituciones y empresas se preocupen por las personas y grupos humanos para orientarlas a alcanzar los objetivos institucionales. Por tal motivo muchos investigadores han desarrollado estudios que aclaran algunos conceptos y realizan recomendaciones en la mejora de la organización. Tal es así, Chirinos Araque, Meriño & Martínez (2018), asegura que el factor humano es el más importante en el proceso de modernización y renovación de las instituciones; favoreciendo la convivencia, las relaciones interpersonales y por ende mejora el clima organizacional de las empresas públicas y no públicas.

En un estudio previo, Rojas, Chirinos y Garcés (2017) indican, que un buen clima organizacional sólo se logra mediante la buena gestión del capital humano; es decir, captar empleados idóneos, entrenarlos, motivarlos, generar su autorrealización, mejorar su nivel de vida, establecer conductas éticas, etc; contribuye a alcanzar las metas y objetivos de las empresas e instituciones.

Por este motivo es necesario realizar estudios de Clima Organizacional en las instituciones públicas Hospitalarias, pues los servicios médicos son instituciones de gran sensibilidad social y por tanto siempre están bajo el escrutinio de la sociedad referido a la calidad del servicio que brinda. Al mejorar el Clima Organizacional, mejora la calidad de la atención; entonces identificar los factores determinantes de las conductas y actitudes de los trabajadores de la salud permitiría mejorar la prestación de la atención médica.

En el Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque, no contamos con estudios previos sobre Clima Organizacional, por este motivo la ejecución de este trabajo contribuiría a mejorar el ambiente laboral y con ello la calidad de la atención. Es sabido, que la calidad de atención de los servicios de Salud se mide a través de la satisfacción del usuario, y si empezamos a mejorar el entorno laboral contribuiremos a mejorar la calidad de la atención médica y por ende la imagen de la institución.

¿Cómo un programa basado en Coaching promoverá un Clima Organizacional favorable en el Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque?

Hablar de clima organizacional es referirse al factor humano, considerado importante en la consecución de resultados y por ende del éxito organizacional lo que fortalecería o permitiría, sino lo hubiere, el desarrollo de la cultura organizacional.

El presente trabajo tiene relevancia porque un programa de capacitación de Coaching orientado a los trabajadores médicos y no médicos del Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque, contribuiría a mejorar la conducta, rendimiento, calidad del entorno laboral y del estilo de vida de los trabajadores; permitiendo además con ello mejorar su vida personal y profesional. Servirá de guía para otros servicios con que cuenta el Hospital Regional Lambayeque y otras instituciones dedicadas a la prestación de los Servicios de salud.

Como objetivo general tenemos: Proponer un programa Coaching para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque y como objetivos específicos: Diagnosticar el nivel de Clima Organizacional, en el Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque, proponer un programa de Coaching para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque y validar el programa de Coaching para mejorar el Clima Organizacional del Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque.

II. MARCO TEÓRICO

Vilchez, (2019.) Estudio de la relación entre el clima organizacional y motivación del personal profesional en salud. Se realizó una encuesta a 44 empleados del hospital Cayetano Heredia de Piura. De los encuestados, el 70,5% opina que hay un clima organizacional saludable y motivación media. Encuentran que hay una relación débil positiva, entre el clima organizacional y la dimensión motivación intrínseca, llegando a la conclusión que existe relación altamente significativa entre el clima organizacional y la motivación intrínseca del personal de salud del Hospital y periodo de estudio.

Cruzado, (2018), Investigación para identificar clima organizacional en el personal asistencial en área de cirugía en hospital Nacional de Callao. Estudió una muestra en 120 personas, aplicándose el cuestionario de clima organizacional del ministerio de salud del Perú (2008), conformada de la siguiente manera: médicos en un total de 30, residentes: 30, técnicos: 30 y enfermeras del área de cirugía: 30. Resultados obtenidos: 26% reconocen un clima organizacional no saludable; el 47% indican un clima por mejorar y el 27% refieren un clima saludable.

Fuentes (2021), estudio realizado en servicio de Neurocirugía del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo-Chiclayo, con el fin de desarrollar una estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional, se aplicó el cuestionario validado por MINSA. De 38 trabajadores encuestados, los indicadores toman de decisiones y remuneraciones, arrojaron el menor puntaje, señalando en dicho análisis, que las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones. En este trabajo se llega a la conclusión (según la clasificación del MINSA), es un clima por mejorar.

Cajja, (2021) La investigación Liderazgo y clima organizacional en los empleados de salud del hospital Las Mercedes, Chiclayo, cuyos objetivos estuvieron orientados a determinar la relación existente entre liderazgo y clima organizacional y definir la influencia del liderazgo sobre el clima de la organización. Los resultados del análisis fueron: De acuerdo con el liderazgo: 27%, Totalmente de acuerdo: 2%. En cuanto al Clima laboral: 87% refiere un clima laboral favorable Concluye Existe relación independiente entre liderazgo y clima organizacional. Una de las recomendaciones

de este trabajo fue la creación de programas de formación en talento humano, de liderazgo y trabajo

Lache, (2020), estudio titulado Clima Organizacional y su relación con la productividad del colaborador en el servicio de Imagenología del Hospital Regional Lambayeque, encontró que el Clima Organizacional está referido por los encuestados en la categoría regular con 97.30 %, 2,70% en la categoría bajo y 0% en la categoría alto. Conclusión: Clima Organizacional y Productividad están significativamente relacionadas.

Las teorías tomadas en cuenta para la presente investigación tenemos:

El Coaching: Debido a las transformaciones y cambios que han sufrido las instituciones en los noventa, el Coaching es una alternativa para que los líderes de las empresas o instituciones motiven a sus trabajadores a alcanzar las metas propuestas generando cambios en las organizaciones y para nuestro caso, las instituciones hospitalarias.

Hay muchas formas de definir el Coaching, por ejemplo: Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío entre lo que eres ahora y lo que deseas ser (T. Miedaner 2007 citado por Pertíñez, 2016), entonces entendemos por Coaching a la sistematización de acciones para alcanzar objetivos y resultados desde el contexto actual y llevarlo al deseado. Al aplicar esto en salud, nos referimos al sitio donde se encuentra nuestra salud actualmente y a donde queremos colocarla en un futuro ya sea a corto o largo plazo. El Coach, es el encargado de favorecer el cambio (profesional de la salud), el Coachee (paciente) debe reflexionar y lograr los cambios en su actitud ayudado por el Coach (Pertíñez, 2016). Entonces el Coaching como herramienta permite a los profesionales de la salud potenciar sus habilidades de liderazgo, fomentar su creatividad traduciéndose en mejoras para la atención y ayuda a los pacientes.

Tipos de Coaching.

Existen varios tipos de Coaching, sin embargo, para nuestro estudio consideramos necesario mencionar el coaching personal, ejecutivo, y empresarial. Según (Arévalo, 2019), el Coaching Personal empodera a las personas a encontrar su realización personal, haciendo que aflore el potencial interior. El Coaching Ejecutivo, dirigido a

los líderes de las empresas para su desarrollo profesional y laboral; y el Coaching Empresarial, en el cual debe existir la presencia de un coach para motivar a los trabajadores y buscar el logro de las metas u objetivos de las empresas o instituciones.

Modelos de Coaching: Según la revisión realizada (Arévalo, 2019) entre los modelos de mayor relevancia se encuentran los siguientes.

Modelo de Tavistock, deriva del psicoanálisis y trabaja teniendo en cuenta el subconsciente de las personas, es decir su pasado y su entorno real para mejorarlo.

Modelo DBM (Development Behaviour Modeling): Modelado de desarrollo del comportamiento, es decir se basa en su desarrollo Neuro Lingüístico. Estudia a la persona desde su aspecto actitudinal, cognitivo, pensamientos, creencias, habilidades, destrezas, valores y otras cualidades que lo hacen exitoso.

Modelo de Coaching Ontológico: Estudia los estados mentales, los actos conscientes y las intenciones; es decir tiene que ver en la forma como opera la persona en su entorno.

Este modelo de coaching viene a ser el entrenamiento de la persona o equipos de trabajo con la finalidad de sortear las dificultades internas y/o externas para alcanzar sus metas (Vinzón, 2021)

Modelo GROW: es uno de los más usados debido a su versatilidad de adaptación a cualquier entorno.

G (Goal): Establece un objetivo.

R (Reality): Evalúa el entorno del individuo.

O(Options): Identifica las opciones existentes para lograr los objetivos.

W (Will – Actuación): Construye un plan de acción para el logro de los objetivos y metas.

Modelo Coaching de Equipos: Desarrollo de competencias en grupo para alcanzar los resultados esperados de manera sostenible.

Modelo Coaching Co-Activo: Pone énfasis en tres pilares fundamentales y que permiten alcanzar desarrollo de calidad y resultados al cliente o paciente. La Plenitud que se refiere en alcanzar un potencial óptimo. El Equilibrio, referido a valorar todas las posibilidades y tomar acciones efectivas para lograr un buen desarrollo personal; y el Proceso, que se basa en el acompañamiento del coach al cliente (paciente) en las travesías para alcanzar los objetivos.

Clima organizacional

En estos tiempos de grandes avances tecnológicos y cambios sociales en los que enfrentamos problemas complejos, se hace necesario realizar programas nuevos que nos lleven al éxito mediante el diagnóstico del Clima; entonces al hablar del entorno laboral tenemos que preguntar: ¿Se siente bien trabajar en esta institución? De seguro hay respuestas diversas a esta pregunta. pues tiene que ver con las múltiples dimensiones que componen su entorno: social, psíquico, mental, etc, de cada persona o individuo que genera respuestas distintas según su percepción y por ende su comportamiento.

Las teorías sobre conceptualización del Clima organizacional es evolutiva y pasado por varias acepciones, sin embargo, es a partir del planteamiento teórico de Lewin (1951, 1935) que su formulación se representa por una ecuación: $C=F(P,A)$; donde la conducta(C) es referida por una función(F) de la persona(P) en su entorno (Ambiente-A), entonces teniendo en cuenta este postulado, el Clima adquiere una connotación psicológica de un entorno social. (Miguel A. Bustamante-Ubilla, 2018).

En los estudios realizados en salud por Ivancevich y Lyon, 1972; citado por (Miguel A. Bustamante-Ubilla, 2018) coinciden en refrendar que el éxito personal e institucional depende del saber y experticia de los profesionales.

Del mismo modo, (Idolina Bernal Gonzales, 2015) al analizar la Salud en los países de América Latina, manifiesta que existe relación entre clima organizacional y calidad de atención, por lo que es de vital importancia estudiar estas variables en las instituciones prestadoras de estos servicios, con la finalidad de fomentar una cultura de prestaciones eficaces y eficientes para la sociedad.

Hay autores que refieren que el Clima Organizacional está relacionado directamente con las actitudes de los trabajadores en el trabajo y que éstas a su vez dependen del compromiso afectivo y satisfacción de sus necesidades en su entorno laboral (Lapomaza., 2018).

Tipos de Clima Organizacional: Según lo revisado, para clasificar el tipo de clima en las instituciones, se toma como base lo publicado por Brunet (1987), de esta forma se consideran los siguientes tipos (Rozo, 2017):

Autoritario explotador.

En este caso la confianza a los trabajadores o empleados es casi nula, las líneas jerárquicas son verticales en la toma de decisiones sin tener en cuenta la opinión de los empleados los que trabajan bajo presión con sistema de castigos y casi nunca son recompensados por los logros obtenidos.

Autoritario paternalista

Mediante el cual la jerarquía toma decisiones y algunas deja la potestad a los empleados de menor rango jerárquico; esto permite que los empleados perciban que se trabaja en un entorno estable y mejor estructurado que el anterior, sin embargo, se aplican algunos castigos y también recompensas como parte de la motivación.

Tipo Participativo Consultivo.

La dirección de la institución otorga mucha confianza a sus subordinados, permitiéndoles que tomen acciones dentro del nivel que les corresponde, pero manteniendo la política y los objetivos de la empresa, es decir mantiene comunicación descendente con los trabajadores. La motivación se puede dar a través de sistema de recompensa, sin embargo, existe también castigos ocasionales.

Tipo Participativo en grupo.

En este tipo de Clima organizacional el mayor nivel jerárquico confía plenamente en sus subordinados, permitiendo una adecuada integración en todos sus niveles y al mismo tiempo un buen flujo de comunicación entre sus miembros ya sea de forma ascendente, descendente y lateral; generando un entorno amigable que se traduce en mejoras para alcanzar los objetivos de forma grupal.

Importancia del Clima Organizacional.

Es de vital importancia porque permite identificar factores negativos que atentan contra la consecución de los objetivos en las instituciones de salud, permite conocer la percepción de los empleados o trabajadores con el ambiente en el cual se desarrollan y realizar las intervenciones pertinentes en busca de mejoras. Esta valoración técnica y objetiva permite además realizar acciones de seguimiento y medir la eficacia de las intervenciones adoptadas. (Ministerio de Salud, 2011).

Dimensiones del Clima Organizacional.

En la actualidad las demandas de la sociedad hacen que las instituciones prestadoras de salud se vean comprometidas con el cambio evolutivo y sostenido en los procesos de gestión y mejoras del desarrollo gerencial de estas instituciones, haciendo uso de los adelantos tecnológicos necesarios para lograr sus metas Segredo, (2017).

Dimensión: es toda característica que se puede medir y que se relaciona con el comportamiento de los individuos (Ministerio de Salud, 2011)

El instrumento de estudio del clima organizacional desarrollado y que se adapta mejor para las instituciones de salud considera las Dimensiones siguientes con sus categorías respectivas (Segredo Pérez, 2017):

La dimensión Comportamiento Organizacional, le corresponde las categorías: Motivación, Comunicación, Relaciones interpersonales y de trabajo.

La dimensión Estructura Organizacional: Funcionamiento, Condiciones de Trabajo, y Estímulo al desarrollo organizacional.

La dimensión Estilo de Dirección: Liderazgo, Participación, Solución de conflictos, Trabajo en equipo.

El Ministerio de Salud del Perú, considera que para valorar de forma adecuada el Clima Organizacional de los establecimientos a su cargo, debe de estudiarse once dimensiones a saber (Ministerio de Salud, 2011):

Comunicación: Como su nombre lo indica es la capacidad que tienen sus miembros para relacionarse entre sí (Ministerio de Salud, 2011); sin embargo tenemos que entender que la comunicación desde el punto de vista hospitalario es muy compleja, por ejm. a la actualidad en este contexto aparecen las empresas (healthcare) dedicadas a la publicidad de los hospitales a sus clientes (pacientes); laboratorios farmacéuticos, compañías de seguros, asociaciones diversas, etc; por lo tanto hablamos de una comunicación interna, externa e interpersonal. La comunicación interna se da a nivel de alta gerencia o dirección, la comunicación externa a través de mensajes de promoción y prevención con otras instituciones, proveedores, etc y la comunicación interpersonal es aquella que hay entre los profesionales y sus pacientes. (Pablo Medina Aguerrebere, 2017.).

Conflicto y Cooperación: Viene a ser la colaboración existente entre los trabajadores y el apoyo institucional que reciben para desarrollar su trabajo. (Ministerio de Salud, 2011).

El conflicto según Hocker y Wilmont (2014) es una lucha que se expresa al menos entre dos partes independientes que perciben que los otros poseen metas, recursos escasos e interferencias incompatibles que les impiden a ellos alcanzar las suyas (Márquez, 2020).

La cooperación es definida por el diccionario de la Lengua española como las acciones conjuntas entre una u otras personas para alcanzar objetivos comunes. Según lo revisado encontramos que se concibe la cooperación como la conjunción de elementos con los actores involucrados, ya sean clientes, proveedores, etc, quienes realizan alianzas estratégicas en busca de sus objetivos (PACHECO, 2020).

Confort: Creación de un ambiente o entorno agradable (Ministerio de Salud, 2011).

En un estudio realizado, se concluye que, si se mejora la calidad de vida del personal de salud y su satisfacción, optimizará su nivel para prodigar cuidados; es decir si el profesional se desarrolla en un estado confortable, también ofrecerá confort a sus pacientes (Delgado., 2017).

Estructura: Según lo referido por el Ministerio de Salud, esta categoría tiene que ver con la normativa, procedimientos y reglas que tienen los trabajadores en la ejecución de su trabajo; referido al equilibrio entre la burocracia y el trabajo libre (Ministerio de Salud, 2011). Se debe poner en práctica una asociación entre la normativa del modelo burocrático y el profesionalismo, con la finalidad de estructurar un trabajo médico eficiente con calidad humana orientado a satisfacer las necesidades sanitarias de la población (Rodríguez Torres, 2020).

Identidad: Es la identificación del trabajador con la institución.

La identidad en medicina no es estática, sino más bien es evolutiva con muchos cambios, construyéndose y transformándose constantemente. (Sobrado, 2017).

Innovación: En el contexto de renovación de estrategias y nuevas formas de actuar (Ministerio de Salud, 2011). Bajo esta premisa, entendemos que la innovación en salud no viene a ser más que una nueva forma de realizar las cosas para alcanzar las metas trazadas, buscando no sólo mejorar el servicio desde el punto de vista de calidad, sino también hacerlo más accesible (Valdés, 2018).

Liderazgo: Viene a ser la forma como influyen algunas personas (los jefes) en el comportamiento de los trabajadores para alcanzar objetivos o metas (Ministerio de

Salud, 2011). Un líder debe ser un comunicador eficaz, capaz de lograr motivar a sus seguidores, sortear obstáculos y dificultades para consolidar la visión de la institución y alcanzar los resultados de la misma (Garzón, 2020).

Motivación: Existen muchas definiciones de Motivación, desde Chiavenato quien asumía que la motivación es el desarrollo de grandes esfuerzos de parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la institución, los mismos que están relacionados con la satisfacción de necesidades personales (Rivas, 2018). Según lo revisado, la motivación tiene un componente psicológico en las personas haciendo que realicen mejor su trabajo. “La Motivación y la Satisfacción Laboral son elementos fundamentales para alcanzar un Clima Organizacional saludable” (Rivera Porras, 2018).

Recompensa: Relacionada a los premios y/o castigos usados por las instituciones. En el contexto de no castigar y usar más los premios e incentivos se logrará un mejor Clima laboral (Ministerio de Salud, 2011). También hay muchos estudios que relacionan el estrés laboral con la recompensa inadecuada; tal es así que el desequilibrio generado por el esfuerzo demandado en el trabajo y las recompensas obtenidas son causantes del estrés laboral y por tanto aumento de quejas en salud, maltrato a los pacientes y hasta enfermedades de los profesionales que prestan estos servicios (Tirado, 2019).

Remuneración: Es la retribución que perciben los trabajadores de parte de la institución (Ministerio de Salud, 2011). Cuando la remuneración es considerada acorde con el trabajo realizado mejora la calidad de la atención y contrariamente si la remuneración es baja, y esto repercute positiva o negativamente en la satisfacción laboral (Yslado Méndez, 2019).

Toma de Decisiones: Referida a como usa la institución la información para decidir las directrices que rigen el funcionamiento de la misma, contando con la participación de los trabajadores. (Ministerio de Salud, 2011). Los hospitales deben de contar con un sistema de información adecuados que den soporte a las decisiones tomadas por el nivel jerárquico correspondiente y de esta manera encontrar beneficios a la institución y a la sociedad (Tobón Tobón, 2019).

Así mismo, según este instrumento adoptado por el MINSA en el 2011, asocia estas dimensiones en tres variables a saber:

Potencial Humano: Vienen a ser las personas o grupos de ellas que son parte de la institución y que a través de las mismas la organización logra alcanzar los objetivos.

Le corresponden las dimensiones liderazgo, innovación, recompensa y confort (Ministerio de Salud, 2011). El potencial humano es muy importante en una institución, pues personal entrenado, con habilidades y conocimientos en el momento y lugar adecuado darán lugar a logros y menor cuantía de errores, es decir realizarán trabajo más efectivo y eficaz (Vilchez Paz, 2018). La gestión del potencial humano constituye el recurso más importante para que una empresa sea competitiva, el personal entrenado adecuadamente consigue mejores resultados; se debe considerar a los trabajadores como socios y generar estrategias a través de sus conocimientos y no desde el ámbito netamente administrativo, logrando efectos positivos en cuanto a políticas de la institución y por ende en los estados financieros (Remedios Piteres Redondo, 2018).

Diseño Organizacional: En esta variable se busca hacer funcional la estructura de la organización, la misma que consta de cuatro elementos: esfuerzos coordinados, objetivos comunes, trabajo especializado dividido por áreas y línea de autoridad o jerarquía. (Ministerio de Salud, 2011). Cuando una organización presenta deficiencias en estos elementos puede devenir en problemas para gestionar nuevas ideas, es por ello que una organización flexible y participativa, con sistemas de comunicación adecuados son menos renuentes al cambio (FUENTES, 2020). Según los datos obtenidos en un estudio de los Hospitales en el Perú, se dice que la estructura organizacional del Ministerio de Salud es deficiente, pues no hay una consecución de objetivos planificados desde el nivel central con los gobiernos descentralizados, así mismo existe una línea de autoridad muy vertical y tampoco hay una adecuada división del trabajo generando deficiencias en su diseño organizacional por lo que se debe estructurar los procesos de la misma (Prado Gutiérrez, 2018).

Cultura Organizacional: Se usa este término para referirse a los valores, mitos, creencias y costumbres compartidas por los miembros de una institución (Ministerio de Salud, 2011); la misma que no es objetivable, solamente pueden observarse los efectos y consecuencias de la misma (Porrás, Sierra, & Santos, 2018). Se requiere compromiso de los trabajadores y que se desenvuelvan en un ambiente laboral adecuado donde las relaciones, normas y conductas de los mismos puedan construir una cultura organizacional capaz de convertir a la institución en exitosa o improductiva e ineficiente (Ministerio de Salud, 2011).

La cultura de la organización se convierte en un pilar esencial para el cambio, sin embargo, una vez establecida es muy difícil de modificarla y se convierte en el principal elemento de resistencia para las nuevas estrategias institucionales (Fuentes, 2020).

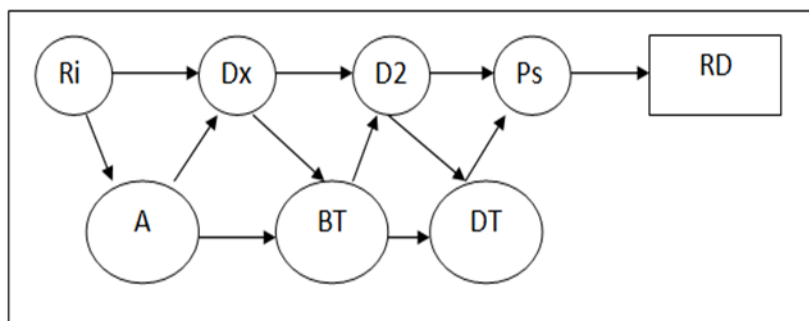
III. MÉTODO

1.1. Tipo y diseño de investigación.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo no experimental que nos permitirá describir la problemática existente en cuanto al Clima Organizacional del Hospital Regional Lambayeque.

En este sentido, se considera el diseño de lineamientos de gestión estratégica basados en el coaching para promover un buen clima organizacional en nuestra institución.

El diseño no experimental transeccional, para lo cual se transita por el nivel exploratorio y descriptivo, con ello poder identificar el estado del clima organizacional y poder diseñar una propuesta de coaching para una realidad deseada en un escenario futuro, en este caso lograr a mediano o largo plazo promover un clima organizacional favorable en el Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque.



Donde:

Ri = Realidad inicial observada y descrita.

A = Estudios de investigación relacionados con Ri.

Dx = Problema analizado y explicado a partir de A.

BT = Modelos o teorías que se seleccionaron para resolver DX

D2 = Deducción obtenida a partir de Dx y BT.

DT = Diseño teórico obtenido a partir de D2 y BT

PS = Propuesta de Solución.

RD = Realidad Deseada

3.2 Variables

Variable Independiente: Programa basado en coaching.

Programa basado en coaching.

El coaching es «Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío entre lo que eres ahora y lo que deseas ser» (T. Miedaner 2007 citado por Pertíñez, 2016), entonces entendemos Programa de Coaching a la sistematización de acciones para alcanzar objetivos y resultados desde el contexto actual y el deseado. El Coaching en los profesionales de la salud debe estar orientado a maximizar su potencial individual y profesional, es decir ir más allá de sus posibilidades (Vilariño, 2021).

Las organizaciones modernas necesitan de esta herramienta para entender las realidades individuales o colectivas dentro de la organización (Arévalo, 2019).

Clima Organizacional.

Viene determinado por el ambiente laboral que perciben los trabajadores dentro de una institución u organización (Ministerio de Salud, 2011) y a su vez refleja el desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores (Rozo, 2017).

Podemos definir el clima organizacional como las percepciones que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos, normas y políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneraciones, capacitaciones, etc que se dan al interior de la institución; dichas formas de percibir son distintas a cada uno de sus miembros y esto condiciona una conducta o comportamiento por lo que se asume que el Clima Organizacional varía frecuentemente, dependiendo de la interacción personal y de grupos, los incentivos que otorgue la organización y las expectativas que se generen de esta interacción (Rozo, 2017).

3.3 Población y muestra

La población estuvo conformada por los trabajadores del Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque – Chiclayo, del Departamento de Lambayeque. La población con la que se cuenta está constituida de la siguiente manera: 11 Cirujanos Generales, 04 residentes de Cirugía General, 10 Internos de Medicina, 18 Enfermeras, 05 internos de enfermería, 16 Técnicos de Enfermería, y 06 administrativos de ambos sexos; en consecuencia, la muestra constituye toda la población estudiada, por ser una población pequeña.

Tabla 1

Trabajadores del Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque

CARGO	Número de trabajadores	%
Cirujanos Generales	11	16%
Residentes de Cirugía General	04	6%
Internos de Medicina	10	14%
Enfermeras	18	26%
Internos de Enfermería	05	7%
Técnicos de Enfermería	16	23%
Administrativos	06	8%
TOTAL	70	100%

Criterios de inclusión:

Tiempo mayor de 03 meses de permanencia en el servicio de Cirugía General.

Todo trabajador seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación de la encuesta.

Cualquier régimen laboral: Nombrado o contratado.

Trabajadores del área administrativa y asistencial.

Criterios de exclusión:

Empleados que no se encuentran en el momento asignado (comisión, vacaciones, destacados, etc.)

Trabajador con menos de 3 meses de permanencia en el servicio de Cirugía General.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En este estudio se aplicó el Cuestionario elaborado por equipo de expertos de Clima Organizacional con participación activa de diferentes instituciones. El cuestionario fue validado, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares (Ministerio de Salud., 2009).

3.5. Métodos de análisis de datos

Por la naturaleza de la investigación, se usó el método cuantitativo y se cumplieron los siguientes pasos.

1° Se aplicó el instrumento asegurando el recojo de información objetiva y confiable.

2° La información recogida fue procesada y presentada en bases de datos, tablas de frecuencia y gráficos de barras para la variable en estudio, con la ayuda del programa SPSS statistics 2.1.

3° Se aplicó el análisis descriptivo en base a los datos recogidos tanto a nivel de variable como a nivel de dimensiones

3.6. Procedimientos

En la presente investigación se diagnóstico el problema aplicando un cuestionario dirigido a los Trabajadores del Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque con la finalidad de conocer el nivel del clima organizacional, para tal efecto se procesó estadísticamente los datos recogidos para posteriormente proponer un programa de coaching para el personal del área de Cirugía General del Trabajadores del Servicio de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque.

3.7. Aspectos éticos

En la presente investigación, se tuvo en cuenta la confidencialidad de la protección de la identidad de los informantes que son los trabajadores del área de Cirugía general del Hospital Regional Lambayeque.

El valor de la veracidad que se ha demostrado en la autenticidad de los resultados y de todos los datos recogidos, lo cual garantiza ampliamente la investigación. Los datos se procesaron adecuadamente sin adulteración ni plagio de ningún tipo, manteniendo el anonimato de los trabajadores, evitando atentar de forma dañina a los trabajadores que colaboraron con la información necesaria

Además, en el marco teórico se ha citado adecuadamente las fuentes, que fundamentan la investigación mediante el estilo APA.

IV. RESULTADOS

Dimensiones aplicando escala de Liker

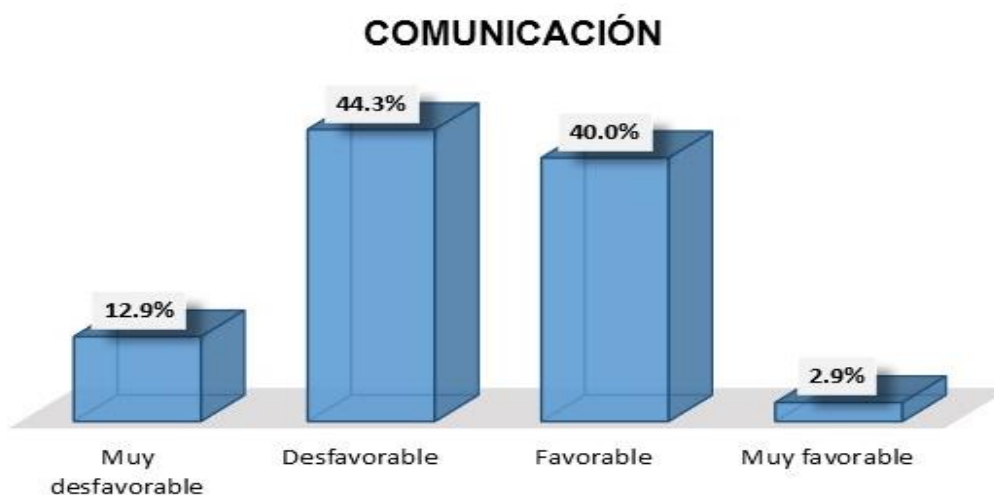
Tabla 2

Comunicación (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	9	12.9%
Desfavorable	31	44.3%
Favorable	28	40.0%
Muy favorable	2	2.9%
Total	70	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque

Gráfico 1



Interpretación:

En referencia a la dimensión comunicación, podemos apreciar que la mayoría de los trabajadores la perciben como Muy Desfavorable - desfavorable con 12,9% – 44,3% y Muy favorable - favorable en un 42,9%; por lo que asumimos que el nivel de comunicación entre los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía General es Desfavorable según la percepción de los encuestados con un 57,2% .

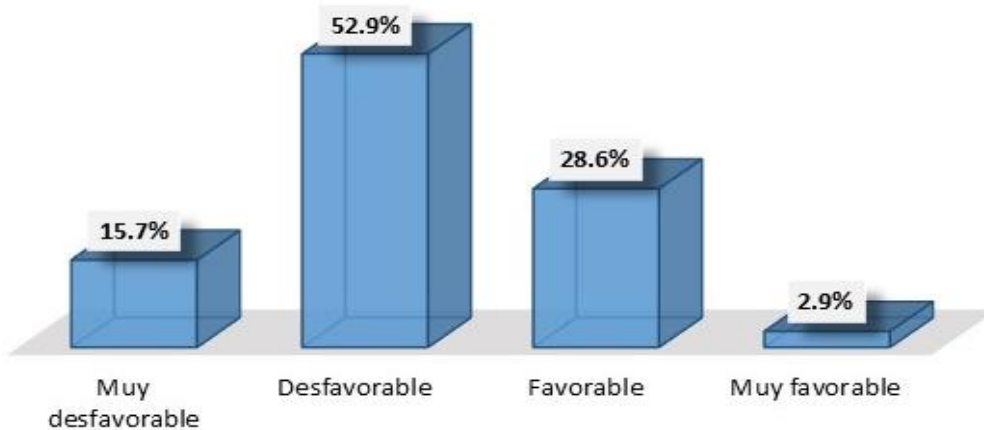
Tabla 3
Conflicto y cooperación

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	11	15.7%
Desfavorable	37	52.9%
Favorable	20	28.6%
Muy favorable	2	2.9%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque

Gráfico 2

CONFLICTO Y COOPERACIÓN



Interpretación:

Al evaluar la dimensión Conflicto y Cooperación, observamos que la mayoría de los trabajadores la percibe como Desfavorable con un 52,9% y Muy Desfavorable en un 15,7%, Favorable con 28,6% y Muy Favorable con 2,9%; por lo que afirmamos al evaluar esta dimensión en su totalidad el 68,6% de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía General consideran que esta dimensión tiene un nivel de percepción desfavorable.

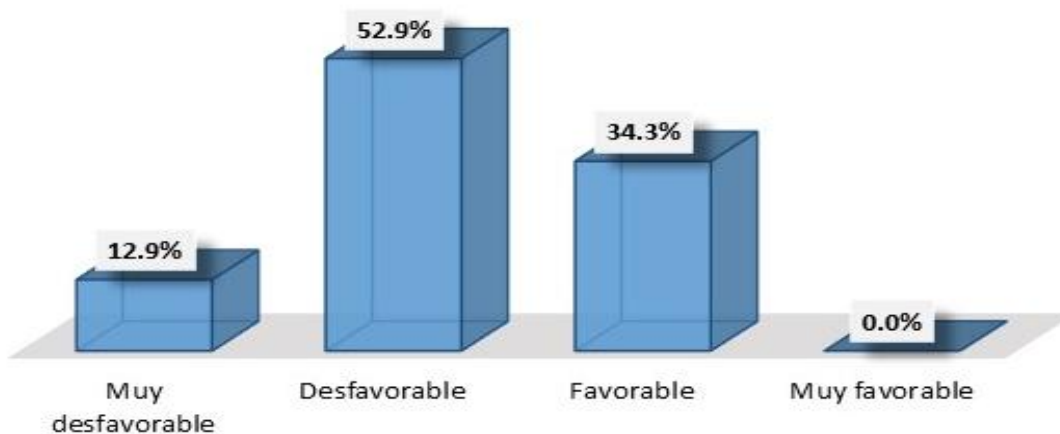
Tabla 4

Confort (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	9	12.9%
Desfavorable	37	52.9%
Favorable	24	34.3%
Muy favorable	0	0.0%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque.

Gráfico 3
CONFORT



Interpretación:

En referencia a esta Dimensión observamos que es percibida como Muy desfavorable - Desfavorable en 65,8% y Favorable - Muy favorable en 34,3%. De esto podemos decir que el nivel de Confort percibido por los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía General es Desfavorable.

Tabla 5

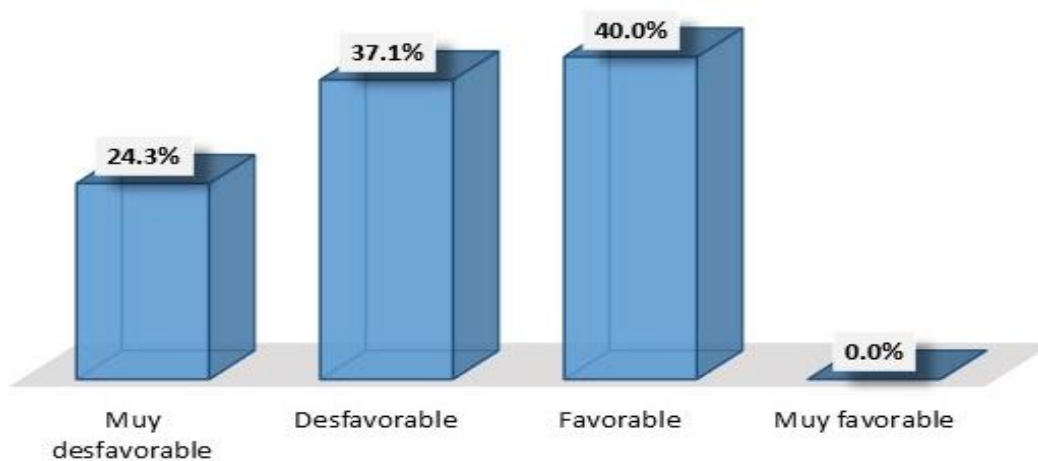
Estructura (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	17	24.3%
Desfavorable	26	37.1%
Favorable	28	40.0%
Muy favorable	0	0.0%
Total	71	101.4%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque

Gráfico 4

ESTRUCTURA



Interpretación:

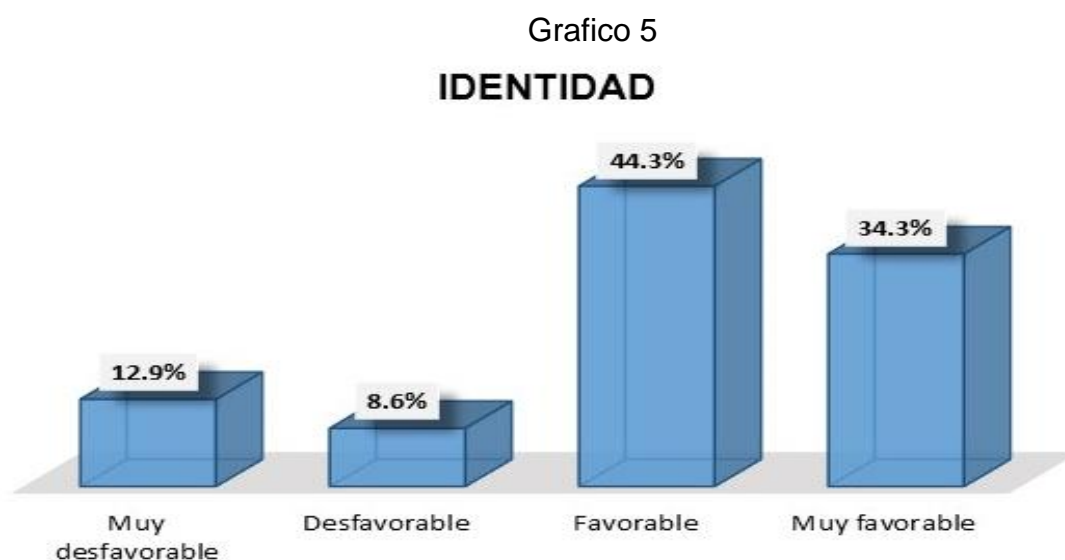
La dimensión estructura es percibida por los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía General como favorable en un 40% y Muy desfavorable – Desfavorable en un 24,3% y 37,1% respectivamente. De esto podemos decir que esta dimensión es percibida como Desfavorable para la mayoría de los trabajadores en un 61,4%.

Tabla 6

Identidad (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	9	12.9%
Desfavorable	6	8.6%
Favorable	31	44.3%
Muy favorable	24	34.3%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque



Interpretación:

En esta dimensión observamos que la identificación con la institución tiene un nivel Favorable y Muy Favorable con un 44,3% y 34,3% comparado con Desfavorable y Muy Desfavorable con 8,6% y 12,9% respectivamente. De esto podemos concluir que el 78,6% de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía General se sienten identificados con la Institución.

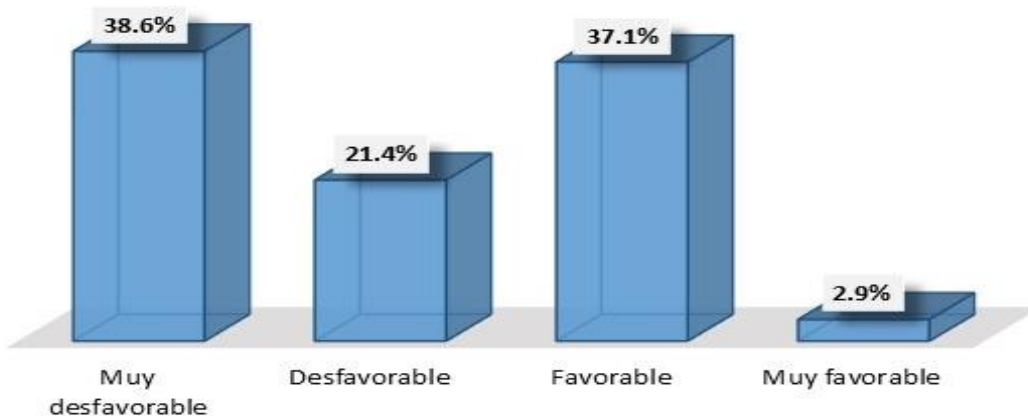
Tabla 7

Innovación (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	27	38.6%
Desfavorable	15	21.4%
Favorable	26	37.1%
Muy favorable	2	2.9%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque.

Gráfico 6
INNOVACIÓN



Interpretación:

En referencia a esta dimensión es percibida como Desfavorable y Muy desfavorable en 21,4% y 38,6% respectivamente; asimismo Favorable y Muy Favorable en un 37,1% y 2,9%. De esto podemos deducir que el 60% de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía perciben que esta dimensión resulta ser Desfavorable en la institución.

Tabla 8

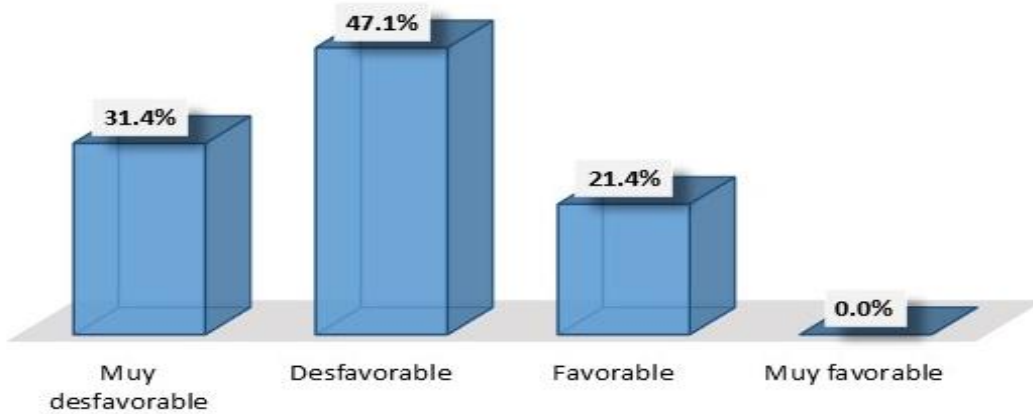
Motivación (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	22	31.4%
Desfavorable	33	47.1%
Favorable	15	21.4%
Muy favorable	0	0.0%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque.

Gráfico 7

MOTIVACIÓN



Interpretación:

La dimensión Motivación es percibida por los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía como Desfavorable- Muy Desfavorable en 47,1% y 31,4% respectivamente y solamente como Favorable en un 21,4%. De esto podemos concluir que el personal se encuentra en un nivel de motivación desfavorable con un 78,5%.

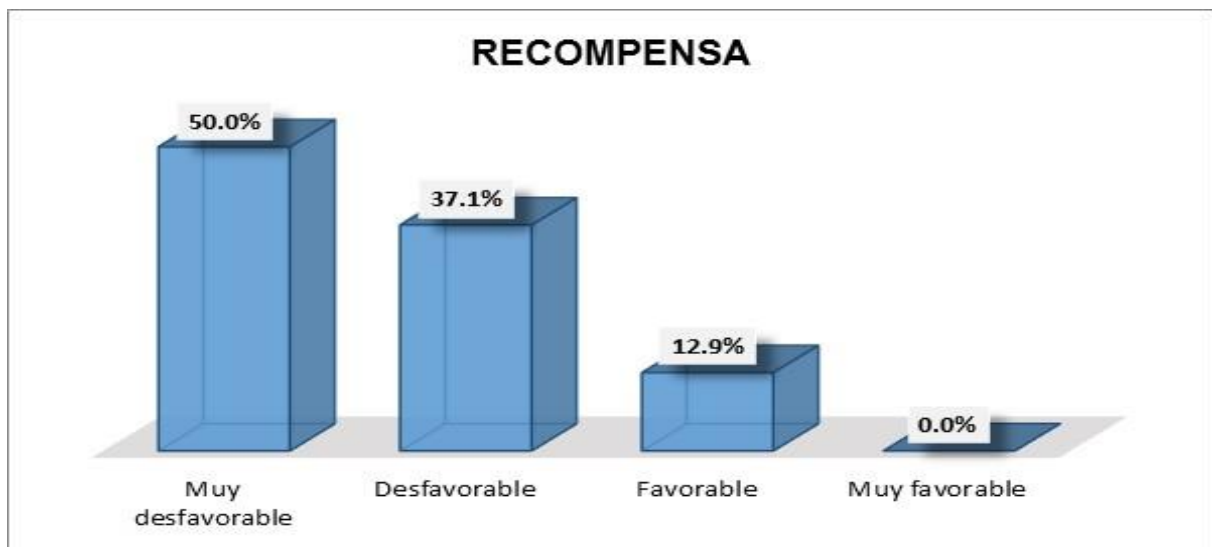
Tabla 9

Recompensa (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	35	50.0%
Desfavorable	26	37.1%
Favorable	9	12.9%
Muy favorable	0	0.0%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque.

Gráfico 8



Interpretación:

En esta dimensión podemos observar que la Recompensa solo es percibida como Favorable por el 12,9% de los trabajadores y como Muy desfavorable – Desfavorable en 50% y 37,1% respectivamente. De esto podemos concluir que la Recompensa es percibida por los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía General en un nivel desfavorable en un 87,1%

Tabla 10

Remuneración (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	48	68.6%
Desfavorable	15	21.4%
Favorable	5	7.1%
Muy favorable	2	2.9%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque

Gráfico 9



Interpretación:

En cuanto a la dimensión Remuneración es percibida como Muy Desfavorables en 68,6%, Desfavorable en 21,4%, Favorable en 7,1% y muy favorable en 2,9%. De esto podemos concluir que el nivel remunerativo es percibido como Desfavorable en un 90% por los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía General.

Tabla 11

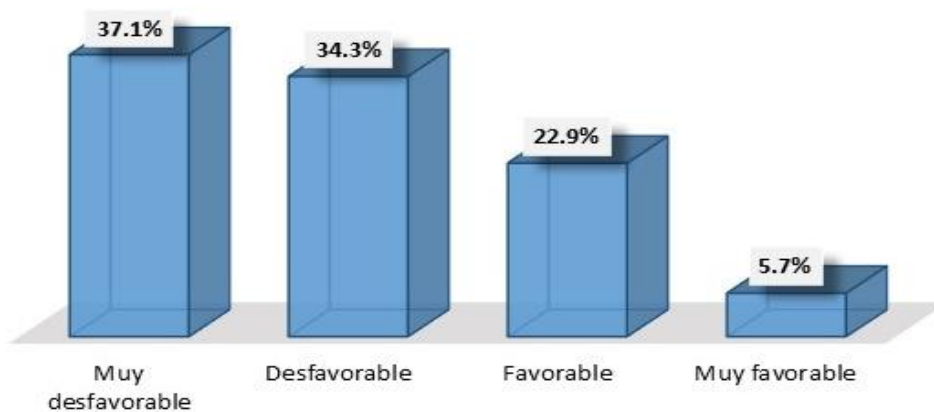
Toma de decisiones (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	26	37.1%
Desfavorable	24	34.3%
Favorable	16	22.9%
Muy favorable	4	5.7%
Total	70	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque

Gráfico 10

TOMA DE DECISIONES



Interpretación:

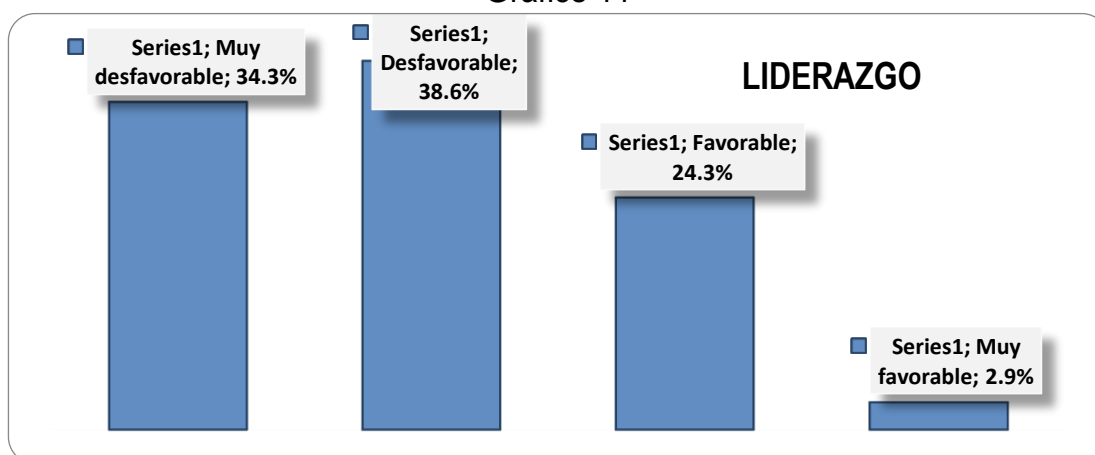
En referencia a esta dimensión podemos observar que el 37,1% de los trabajadores la perciben como Muy Desfavorable, el 34,3% como Desfavorable, el 22,9% como favorable y Muy Favorable en un 5,7%. De esto podemos concluir que la Toma de Decisiones es percibida en un nivel Desfavorable en un 71,4% por los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque Servicio de Cirugía General.

Tabla 12
Liderazgo (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy desfavorable	24	34,3%
Desfavorable	27	38,6%
Favorable	17	24,3%
Muy favorable	2	2,9%
Total	70	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a servicio de cirugía general Hospital Regional Lambayeque

Gráfico 11



Interpretación:

La dimensión Liderazgo es percibida por los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque – Servicio de Cirugía como Desfavorable- Muy desfavorable en 38,6% y 34,3% respectivamente y solamente como Favorable en un 24,3% y Muy Favorable en un 2,9%. De esto podemos concluir que el liderazgo es percibido en un nivel Desfavorable en un 72.

V. DISCUSIÓN.

A través del presente trabajo de investigación que tuvo como objetivo general elaborar un plan de Mejora para el Clima Organizacional en el servicio de Cirugía general del Hospital Regional Lambayeque. En este estudio se logró determinar que la única dimensión positiva fue la Identidad del personal que labora en el área en estudio, siendo las dimensiones más afectadas por la percepción desfavorable o negativa por parte de los trabajadores en orden de importancia son las de tipo Remunerativa y de Recompensa debido a que en el MINSA no existe una buena política de nivel remunerativa para el personal calificado y mucho menos una política de reconocimientos y premios a la labor del profesional asistencial y administrativo en las entidades públicas de salud. No existe una política que favorezca el desarrollo personal y profesional a pesar de que el personal se muestra identificado con la institución en la que labora.

Como se puede apreciar según las dimensiones la significancia con nivel de percepción desfavorable es: Motivación (78,5%), liderazgo (72,9%), toma de decisiones (71,4%), conflicto y Cooperación (68,6%), confort (65,8%), estructura (61,4%), innovación (60%) y comunicación (57,2%), como nos señala Fuentes (2021), que es un clima por mejorar y es urgente la implementación del programa coaching en el área de Cirugía General del Hospital Regional Lambayeque de la ciudad de Chiclayo.

La motivación del personal de atención en dicho servicio se muestra desmotivado por la falta de liderazgo e innovación en muchos de los procesos de atención de salud, ya sea por la falta de comunicación o por la falta de cooperación y resolución de conflictos; a todo esto, se suma la falta de liderazgo por parte de quienes ejercen las jefaturas y/o actividades directrices hospitalarias.

Por todo esto es meritorio desarrollar una propuesta de desarrollo integral con un programa de Coaching Ontológico para desarrollar formas de “ser” que lleve a los profesionales a la excelencia y posteriormente desarrollar programas de Coaching de Motivación y Liderazgo para mejorar el Clima Organizacional en el Hospital Regional Lambayeque.

Tomando como referencia a Arévalo, (2019), es importante promover y desarrollar el Coaching Personal ya que va empoderar a las personas para encontrar su realización personal, haciendo que aflore el potencial interior y de esta manera mejorar la calidad de atención en el servicio de Cirugía General lo que se reflejaría en una percepción favorable por parte del usuario.

VI. CONCLUSIONES.

1. La dimensión Identidad es la única dimensión percibida como favorable por los trabajadores con un 78,6%; esto quiere decir que los trabajadores se sienten identificados con la institución
2. La dimensión remuneración tiene un nivel de percepción desfavorable con un 90% de los trabajadores, seguido de la dimensión recompensa con un 87,1%; siendo las dimensiones de más alta significancia negativa en este estudio, esto probablemente por las remuneraciones bajas establecidas por el organismo central del MINSA y por la falta de un sistema de beneficios, premios y reconocimientos para los trabajadores.
3. Las dimensiones en orden de significancia con nivel de percepción desfavorable son: Motivación (78,5%), Liderazgo (72,9%), Toma de decisiones (71,4%), Conflicto y Cooperación (68,6%), Confort (65,8%), Estructura (61,4%), Innovación (60%) y Comunicación (57,2%).

VII. RECOMENDACIONES

1. Que la institución ponga en práctica un programa de Coaching de liderazgo, motivación y trabajo en equipo.
2. Que los líderes deben promover el desarrollo de las capacidades y actitudes de los trabajadores para brindar un buen servicio.
3. Que las instituciones deben crear un sistema de comunicación acorde con la realidad de sus o trabajadores.
4. Motivar permanentemente a los trabajadores para que asuman su responsabilidad dentro de su organización con la intención de mejorar el clima organizacional.

VIII. REFERENCIAS

- Amorors ,E. (2013). *"Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo"* (tesis) . Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Editorial Eumed.Net. Málaga
- Bazán,M(2013)*"Plan de desarrollo de las personas anualizado 2013 del Hospital Vitarte"* MINSA. Perú.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científíca*. Lima, Perú: San Marcos. *Copyright © 2008-2015." COACHING"*. Recuperado de: <http://definicion.de/coaching/>.
- Díaz-Portillo, S., Idrovo, A. J., Deser, A., & Bonilla, F. R. (2015). Consultorios adyacentes a farmacias privadas en México: infraestructura y características del personal médico y su remuneración. *Salud Pública México*, 57(4), 320-328
- Espinoza, O. (2009). "Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo"(tesis).Universidad César Vallejo.
- Enríquez, Á., & Castañeda, D. (2015). Estado actual de la investigación en psicología
- Jarillo, E. C., Chapela, C., & Mendoza, J. M. (2005). Repercusiones de los nuevos sistemas de pago profesionales en la profesión y la formación médica. *Reencuentro*, Vol.1(44), 1-15.
- Grueso, M., González, J. & Rey, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Criti*, Vol.2(3), 77-91.
- Hernández, F., Alcántara, M., Aguilar, M., Martínez, R. y Hernández, J. (2011). Niveles de evaluación de la calidad de la atención a la salud en el marco de la planeación estratégica del sector público. *Revista CONAMED*, Vol.16(4), 188–198.
- Herrera, J., Conde, J. y Pinzón, O. (2017). Evaluación de una Red Integrada de Servicios de Salud en Colombia. *Archivos de medicina*, Vol.13(3), 92-113.
- Luc Brunet-1987, El clima de trabajo en las organizaciones. "[versión electrónica] recuperado de :<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000616/C2.pdf>

- Castillo, S., & Medina, R. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1-13. Obtenido de <https://www.scielo.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/>
- Mancha, V. (2020). Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería. Dirección Regional de Salud, Callao-2019. *Revista Cubana de Salud Pública* 2019;45(2):e1351, 45(2), 1351. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/5075>
- María Rosa Gaggero (2005). "Liderazgo Situacional" y "Coaching". Recuperado de: <http://www.yassconsultores.com.ar/empresas/conduzca-a-su-equipo.pdf>
- María Trinidad Arqueros Fernández (2009). EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES. Recuperado de: http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf.
- Medina, P. (2015). Management of the internal communication in hospitals: conceptual framework and implementation model. *International journal of communication and health*, Vol.5, p. 53-65.
- MINSA(2009)* " Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional Ministerio de Salud PERÚ ",Segunda edición. [versión electrónica] Recuperado de: http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico*. Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Ministerio de Salud. (2012). *Documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima - Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta colombiana de psicología*, Vol.9(1), 77-85.
- P. Rosinski, (2008). *Coaching y Cultura: Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales*. Buenos Aires, Argentina: Gran aldea editores.
- Ritzer, G. & Malczak, D. (1987). The changing nature of American Medicine. *Journal of American Culture*, Vol. 9(4), 43-51.

- Robledo, H., Meljem, J., Fajardo, G. y Olvera, D. (2012). De la idea al concepto en la calidad en los servicios de salud. *Revista CONAMED*, Vol. 17(4), 172–175.
- Senic, V. y Marinkovic, V. (2012). Patient care, satisfaction and service quality in health care. *International Journal of Consumer Studies*, Vol.37(2013), 312–319.
- Torres, S. (2019). Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal del establecimiento de salud I4-Los Algarrobos, Piura. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43750>
- Universidad Cesar Vallejo (2011). *Documentos que Sustentan el Nuevo Modelo para la Elaboración y Sustentación del Proyecto y de la Tesis de Maestría*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (1996). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Huacho, Perú.
- Villanueva, L. A., Lezana, M. Á., & Meljem, J. (2015). El desgaste laboral en los profesionales de la salud y sus efectos en la calidad de la atención. En M. A. Alcántara, *La calidad de la atención a la salud en México a través de sus instituciones* (p. 173-188). México, MX: Secretaría de Salud.

ANEXOS:

Aneo 1 Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
PROGRAMA BASADO EN COACHING.	Fundamentos del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Plan modular • Contenidos dimensionados a las necesidades • Disminución de rendimiento laboral.
	Aplicación de Metodologías del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de sesiones del programa en forma grupal. • Aplicación de sesiones de programa, en forma personalizadas. • Capacitaciones grupales. • Capacitaciones personalizadas.
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos son susceptibles de ser medidos • Son claros y precisos • Responden a las necesidades de capacitación realizadas
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta instrumentos de evaluación de los procesos a aplicarse. • La evaluación es integral • Es planificada • Es objetiva.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo. • Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo • Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo. • Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan. • Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización. • La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona. • Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.
	Conflicto y cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno. • Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas. • Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo. • Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes. • En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros. • Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito. • Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
	Confort	<ul style="list-style-type: none"> • Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención. • Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable. • Me siento a gusto de formar parte de la organización.

		<ul style="list-style-type: none"> • Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización. • Recibo buen trato en mi establecimiento de salud. • En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo. • Las tareas que desempeño corresponden a mi función.
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • La limpieza de los ambientes es adecuada. • Existe un ambiente organizado en mi organización de salud. • Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.
	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Me interesa el desarrollo de mi organización de salud. • Estoy comprometido con mi organización de salud. • Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales. • La innovación es característica de nuestra organización. • Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Mi jefe está disponible cuando se le necesita. • Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud. • Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos del trabajo. • El jefe del servicio supervisa constantemente al personal. • Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización. • Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Existe sana competencia entre mis compañeros. • Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses. • Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo. • Mi trabajo es evaluado en forma adecuada. • Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos. • El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades. • El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato. • Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son adecuados. • En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada. • Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.
	Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo mi pago a tiempo. • Existe equidad en las remuneraciones. • Mi salario y beneficios son razonables. • Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo. • El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse. • En mi organización participo en la toma de decisiones. • Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.

Anexo 2

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la tercera fase (medición) del estudio del Clima Organizacional. Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- Llenar el cuestionario con bolígrafo
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
- Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
- La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización.

A continuación, presentamos un ejemplo de llenado:

“Mi jefe esta disponible cuando se le necesita

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TDA)

Agradecemos anticipadamente su colaboración”.

DATOS GENERALES

ORGANIZACIÓN: MINSA.

DISA/DIRESA.....

RED/MICRORED:.....

Nombre de su organización:.....

TED Totalmente en desacuerdo					
ED En desacuerdo					
NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
DA De acuerdo					
TDA Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Mi jefe está disponible cuando se le necesita					
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
Estoy comprometido con mi organización de salud.					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.					
Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
Existe sana competencia entre mis compañeros					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
Recibo mi pago a tiempo.					
La limpieza de los ambientes es adecuada.					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo					
Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					

TED Totalmente en desacuerdo					
ED En desacuerdo					
NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
DA De acuerdo					
TDA Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Me siento a gusto de formar parte de la organización.					
Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.					
El jefe del servicio supervisa constantemente al personal. mi organización.					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.					
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
En mi organización participo en la toma de decisiones.					
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.					
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi a mi persona.					
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					
En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.					
En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
Existe equidad en las remuneraciones.					
Existe un ambiente organizado en mi organización de salud.					
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita					
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
La innovación es característica de nuestra organización.					
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					

TED Totalmente en desacuerdo					
ED En desacuerdo					
NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
DA De acuerdo					
TDA Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
Mi salario y beneficios son razonables.					
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

Nº	Dimensiones	Indicadores	Escala											
			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Comunicación	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	5	7.1%	18	25.7%	15	21.4%	2	32.9%	9	12.9%	7	100%
2		Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	6	8.6%	13	18.6%	29	41.4%	1	22.9%	6	8.6%	7	100%
3		Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	4	5.7%	15	21.4%	22	31.4%	2	34.3%	5	7.1%	7	100%
4		Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan	2	2.9%	25	35.7%	28	40.0%	1	18.6%	2	2.9%	7	100%
5		Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	2	2.9%	11	15.7%	14	20.0%	3	45.7%	11	15.7%	7	100%
6		La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona	7	10.0%	21	30.0%	37	52.9%	4	5.7%	1	1.4%	7	100%
7		Presto atención a los comunicación que emiten mis jefes	1	1.4%	7	10.0%	7	10.0%	4	60.0%	13	18.6%	7	100%
8	Conflicto y Cooperación	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno	7	10.0%	18	25.7%	26	37.1%	1	21.4%	4	5.7%	7	100%
9		Mi compañero de trabajo toman iniciativa para la solución de problemas	4	5.7%	9	12.9%	29	41.4%	2	31.4%	6	8.6%	7	100%
10		Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo	7	10.0%	7	10.0%	4	5.7%	3	52.9%	15	21.4%	7	100%
11		Las reuniones de coordinación	14	20.0%	22	31.4%	20	28.6%	1	18.6%	1	1.4%	7	100%

1	2	con los miembros de otras áreas son frecuentes En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros	7	10.0 %	15	21.4 %	28	40.0 %	17	24.3 %	3	4.3%	70	100 %
1	3	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita	3	4.3%	15	21.4 %	29	41.4 %	22	31.4 %	1	1.4%	70	100 %
1	4	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	4	5.7%	6	8.6%	20	28.6 %	34	48.6 %	6	8.6%	70	100 %

Nº	Dimensiones	Indicadores	Escala											
			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	5	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención	18	25.7 %	28	40.0 %	15	21.4 %	7	10.0 %	2	2.9%	70	100 %
1	6	Mi jefe inmediato se preocupa por un ambiente laboral	7	10.0 %	17	24.3 %	22	31.4 %	18	25.7 %	6	8.6%	70	100 %
1	7	Me siento a gusto de formar parte de la organización	2	2.9%	4	5.7%	14	20.0 %	40	57.1 %	10	14.3 %	70	100 %
1	8	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización	11	15.7 %	20	28.6 %	22	31.4 %	15	21.4 %	2	2.9%	70	100 %
1	9	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	6	8.6%	9	12.9 %	35	50.0 %	18	25.7 %	2	2.9%	70	100 %
2	0	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	2	2.9%	11	15.7 %	29	41.4 %	24	34.3 %	4	5.7%	70	100 %
2	1	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	3	4.3%	9	12.9 %	17	24.3 %	39	55.7 %	2	2.9%	70	100 %
2	2	La limpieza de los ambientes es adecuada	3	4.3%	12	17.1 %	5	7.1%	38	54.3 %	12	17.1 %	70	100 %
2	3	Existe un ambiente organizado en mi	2	2.9%	26	37.1 %	31	44.3 %	10	14.3 %	1	1.4%	70	100 %

24		organización de salud Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente	7	10.0 %	18	25.7 %	15	21.4 %	29	41.4 %	1	1.4%	70	100 %
25		Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	4	5.7%	5	7.1%	9	12.9 %	24	34.3 %	28	40.0 %	70	100 %
26	Identidad	Estoy comprometido con mi organización de salud	2	2.9%	7	10.0 %	4	5.7%	31	44.3 %	26	37.1 %	70	100 %
27		Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud	1	1.4%	7	10.0 %	7	10.0 %	39	55.7 %	16	22.9 %	70	100 %
28		Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales	3	4.3%	15	21.4 %	15	21.4 %	28	40.0 %	9	12.9 %	70	100 %
29	Innovación	La innovación es característica de nuestra organización	6	8.6%	20	28.6 %	22	31.4 %	20	28.6 %	2	2.9%	70	100 %
30		Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	9	12.9 %	31	44.3 %	13	18.6 %	16	22.9 %	1	1.4%	70	100 %

Nº	Dimensiones	Indicadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Escala Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
31		Mi jefe está disponible cuando se le necesita	11	15.7 %	16	22.9 %	24	34.3 %	17	24.3 %	2	2.9%	70	100 %
32		Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud	6	8.6%	20	28.6 %	27	38.6 %	15	21.4 %	2	2.9%	70	100 %
33	Liderazgo	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo	13	18.6 %	20	28.6 %	13	18.6 %	22	31.4 %	2	2.9%	70	100 %
34		El jefe del servicio supervisa	6	8.6%	16	22.9 %	28	40.0 %	16	22.9 %	4	5.7%	70	100 %

		constantemente al personal												
35		Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	11	15.7 %	28	40.0 %	16	22.9 %	14	20.0 %	1	1.4 %	70	100 %
36		Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	5	7.1 %	17	24.3 %	24	34.3 %	22	31.4 %	2	2.9 %	70	100 %
37		Existe sana competencia entre mis compañeros	2	2.9 %	18	25.7 %	24	34.3 %	20	28.6 %	6	8.6 %	70	100 %
38		Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses	20	28.6 %	28	40.0 %	9	12.9 %	11	15.7 %	2	2.9 %	70	100 %
39		Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	29	41.4 %	24	34.3 %	13	18.6 %	2	2.9 %	2	2.9 %	70	100 %
40	Motivación	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	4	5.7 %	27	38.6 %	31	44.3 %	7	10.0 %	1	1.4 %	70	100 %
41		Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	5	7.1 %	11	15.7 %	37	52.9 %	15	21.4 %	2	2.9 %	70	100 %
42		El trabajo que realizó permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades	4	5.7 %	18	25.7 %	18	25.7 %	24	34.3 %	6	8.6 %	70	100 %
43		El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato	9	12.9 %	15	21.4 %	31	44.3 %	11	15.7 %	4	5.7 %	70	100 %
44		Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	6	8.6 %	22	31.4 %	22	31.4 %	18	25.7 %	2	2.9 %	70	100 %

Nº	Dimensiones	Indicadores	Escala											
			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
45	Recompensa	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados	8	11.4 %	31	44.3 %	20	28.6 %	9	12.9 %	2	2.9 %	70	100 %
46		En mi organización	11	15.7 %	25	35.7 %	25	35.7 %	7	10.0 %	2	2.9 %	70	100 %

47		de salud, reconocen habitualmente la buena la labor realizada Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	16	22.9 %	16	22.9 %	25	35.7 %	1	15.7 %	2	2.9%	70	100 %
48		Recibo mi pago a tiempo	7	10.0 %	13	18.6 %	11	15.7 %	2	34.3 %	15	21.4 %	70	100 %
49		Existe equidad en las remuneraciones	31	44.3 %	22	31.4 %	9	12.9 %	7	10.0 %	1	1.4%	70	100 %
50		Mi salario y beneficios son razonables	28	40.0 %	18	25.7 %	18	25.7 %	4	5.7%	2	2.9%	70	100 %
51		Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	29	41.4 %	26	37.1 %	7	10.0 %	6	8.6%	2	2.9%	70	100 %
52		El sueldo que percibe satisface mis necesidades básicas	28	40.0 %	18	25.7 %	11	15.7 %	9	12.9 %	4	5.7%	70	100 %
53	Toma de Decisiones	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	17	24.3 %	18	25.7 %	15	21.4 %	1	25.7 %	2	2.9%	70	100 %
54		En mi organización participo en la toma de decisiones	15	21.4 %	24	34.3 %	15	21.4 %	1	18.6 %	3	4.3%	70	100 %
55		Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	2	2.9%	11	15.7 %	17	24.3 %	3	47.1 %	7	10.0 %	70	100 %

Anexo 3 Autorización de la institución

 **GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE**
GERENCIA REGIONAL DE SALUD
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE 

AUTORIZACION PARA REALIZAR INVESTIGACION.

El Jefe de Departamento de Área Quirúrgica del Hospital Regional Lambayeque que suscribe, otorga la presente:

AUTORIZACION

Al Magister **Manuel Quiroz Yerrén**, con DNI. 17445853, a quien se le autoriza la Investigación denominada: **Coaching para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de Cirugía General, Hospital Regional Lambayeque**, con la aplicación de un Cuestionario de recolección de datos que será aplicado a los trabajadores médicos y no médicos del Servicio de Cirugía General.

Se otorga la presente autorización para los fines establecidos en el presente documento.

Chiclayo, 03 de Junio del 2021.

Atentamente,

 **GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE**
GERENCIA REGIONAL DE SALUD
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE
Dr. César Augusto Guzmán Saavedra
C.M.P. 4349 RSE: 25470
JEFE DEL DPTO. DE ÁREAS QUIRÚRGICAS


GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE SALUD
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE
Dr. Carlos Martín Pretel Nazario
C.M.P. 43334 RSE: 21189
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN