



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Medicina

Unidad de Posgrado

**Trabajo en equipo y clima organizacional en el
Servicio de Nefrología de un hospital asociación
público privado, nivel III - 2019**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia de
Servicios de Salud

AUTOR

Yojani HOLGUIN MORALES

ASESOR

Dr. Marcos Julio SAAVEDRA MUÑOZ

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Holguin Y. Trabajo en equipo y clima organizacional en el Servicio de Nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019 [Tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado; 2022.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Yojani Holgui Morales
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43789401
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4648-1754
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Marcos Julio Saavedra Muñoz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08475050
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8816-8892
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Pedro Jesús Mendoza Arana
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08284946
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Teófilo José Fuentes Rivera Salcedo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06042381
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Manuel Hernán Izaguirre Sotomayor
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08732866
Datos de investigación	

Línea de investigación	ODS 3: Salud y bienestar: Gestión de Establecimientos de Salud
Grupo de investigación	No pertenece a ningún grupo de investigación
Agencia de financiamiento	Autofinanciado por la autora
Ubicación geográfica de la investigación	Lugar: Hospital público privado País: Perú Departamento: Lima Distrito: Villa María del Triunfo Calle: Avenida 26 de noviembre 137. Latitud: -12.1766438 Longitud: -76.9189677
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2019
URL de disciplinas OCDE	http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#3.03.02



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE MEDICINA



Vicedecanato de Investigación y Postgrado
Sección Maestría

ACTA DE GRADO DE MAGÍSTER

En la ciudad de Lima, a los 18 días del mes de agosto del año dos mil veintidós siendo las 7:00 pm, bajo la presidencia del Dr. Pedro Jesús Mendoza Arana, con la asistencia de los Profesores: Dr. Teófilo José Fuentes Rivera Salcedo (Miembro), Dr. Manuel Hernan Izaguirre Sotomayor (Miembro), y el Dr. Marcos Julio Saavedra Muñoz (Asesor); la postulante al Grado de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud, Bachiller en Enfermería, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su tesis Titulada: **“Trabajo en Equipo y Clima Organizacional en el Servicio de Nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019”**, con el fin de optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud. Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación **C BUENO (16)** A continuación el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Medicina se le otorgue el Grado Académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD** a la postulante **Yojani Holguin Morales**.

Se extiende la presente acta en digital y siendo las 7:58 pm. se da por concluido el acto académico de sustentación.

Dr. Pedro Jesús Mendoza Arana
Profesor Principal
Presidente

Dr. Teófilo José Fuentes Rivera Salcedo
Profesor Principal
Miembro

Dr. Manuel Hernan Izaguirre Sotomayor
Profesor Principal
Miembro



Dr. Marcos Julio Saavedra Muñoz
Profesor Asociado
Asesor



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
Facultad de Medicina
Unidad de Posgrado



INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD N° 042

El Vicedecano de Investigación y Posgrado y Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, deja constancia que:

La tesis (X) Proyecto de investigación () o trabajo de investigación ()

Titulada/o: **Trabajo en Equipo y Clima Organizacional en el Servicio de Nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019**

Presentada/o por **YOJANI HOLGUIN MORALES**

Para optar el

Grado de Doctor () en

Grado de Magister (X) en **GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

Título de Segunda Especialidad () en

Diplomado () en

Ha sido sometida/o a evaluación de originalidad, con el programa informático de similitudes Software TURNITIN con **Identificador de la entrega N° 1872753137**

En la configuración del detector se excluyeron:

- Textos entrecomillados
- Bibliografía
- Cadenas menores de 40 palabras
- Anexos

El resultado final de similitudes fue del 10%

Por lo tanto, el documento arriba señalado * **CUMPLE** con los criterios de originalidad requeridos.

*cumple o no cumple

Operador del software: **DR. CARLOS ALBERTO DELGADO SILVA**

Lima, 19 de julio de 2022.



UNMSM

Firmado digitalmente por IZAGUIRRE
SOTOMAYOR Manuel Hernan FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 29.09.2022 17:29:24 -05:00

.....
Dr. MANUEL HERNAN IZAGUIRRE SOTOMAYOR
Director de la Unidad de Posgrado

DEDICATORIA

A Dios, ya que supo guiarme, darme ánimo y salud para terminar esta investigación con éxito.

A mis padres; María y Segundo por su comprensión y consejos, para hacer de mí una mejor persona.

A mi compañero de vida José Luis, por sus palabras de aliento, confianza, amor y apoyo incondicional.

A mí amado hijo Sebastián, por ser mi fuente de inspiración para poder culminar este gran reto.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la dirección del Servicio de Nefrología del Hospital asociación público privado, por brindarme la viabilidad y factibilidad para realizar este estudio.

Al doctor Marcos Saavedra Muñoz, por su asesoría y apoyo en este proceso de investigación.

A todos los profesionales de salud del servicio de Nefrología que decidieron participar, por su tiempo y pre disposición para con esta investigación.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Justificación de la investigación	4
1.3.1 Justificación Teórica	4
1.3.2 Justificación Práctica	4
1.3.3 Justificación Legal	6
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación.....	7
2.2 Antecedentes del Estudio de Investigación.....	9
2.2.1 Investigaciones Internacionales.....	9
2.2.2 Investigaciones Nacionales	14
2.2.3 Investigaciones Locales.....	19
2.3 Bases teóricas	200
2.3.1 Trabajo en equipo.....	20
2.3.2 Clima organizacional	38
2.4 Glosario de Términos	207
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	699
3.1. Hipótesis.....	699
3.1.1. Hipótesis General.....	699
3.1.2. Hipótesis Específicas	699
3.2. Variables	722
3.2.1. Filiación de variables	722
3.2.2. Descripción de la variable trabajo en equipo.....	722
3.2.3. Operacionalización de variables	733
3.3. Tipo de estudio	755
3.4. Diseño de investigación.....	755
3.5. Población general, población de estudio y muestreo	766
3.5.1. Población general.....	766

3.5.2.	Población de estudio	788
3.5.3.	El muestreo	800
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	800
3.6.1.	Instrumento de recolección de datos.....	811
3.6.2.	Validez del instrumento.....	833
3.6.3.	Confiabilidad del instrumento.....	833
3.6.4.	Proceso de Recolección de datos.....	855
3.6.5.	Métodos de análisis de datos	866
3.6.6.	Observaciones éticas	877
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		888
4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados	888
4.2	Prueba de confiabilidad	933
4.3	Prueba de hipótesis.....	955
4.3.1	Prueba de hipótesis general	955
4.3.2.	Prueba de hipótesis específicas	966
4.4	Discusión de los resultados	99
CONCLUSIONES.....		1088
RECOMENDACIONES.....		11010
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		11111
ANEXOS.....		1166
Anexo 01: Matriz de consistencia		1177
Anexo 02: Matriz de metodología		11818
Anexo 3: Instrumento de medición		11919
Anexo 4: Base de datos		1233

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variable Trabajo en Equipo.....	733
Tabla N° 2: Operacionalización de variable Clima Organizacional.....	744
Tabla N° 3: Distribución de la población de los colaboradores del Servicio de Nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III 2019.....	76
Tabla N° 4: Distribución de trabajadores según grupo ocupacional del Servicio de Nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III 2019.....	777
Tabla N° 5: Distribución de trabajadores según cargos ocupacionales del Servicio de Nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III 2019.....	777
Tabla N° 6: Distribución de trabajadores según condición laboral del Servicio de Nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III 2019.....	777
Tabla N° 7: Ratificaciones de los expertos cuestionarios labor en equipo y clima organizacional	833
Tabla N° 8: Escala de análisis de la confiabilidad	844
Tabla N° 9: Proceso de los casos	844
Tabla N° 10: Escala de análisis de confiabilidad	844
Tabla N° 11: Reducimos la hipótesis utilizando el coeficiente de correlación Rhode Spearman.....	877
Tabla N° 12: Niveles de variable trabajo en equipo	889
Tabla N° 13: Niveles de clima organizacional	Error! Bookmark not defined. 9
Tabla N° 14: Niveles de motivación	Error! Bookmark not defined. 0
Tabla N° 15: Niveles de liderazgo	911
Tabla N° 16: Niveles de satisfacción laboral	922
Tabla N° 17: Nivel de confiabilidad de la variable Trabajo en equipo.	933
Tabla N° 18: Nivel de confiabilidad de la variable Clima organizacional.	933
Tabla N° 19: Nivel de confiabilidad de la dimensión Motivación.	944
Tabla N° 20: Nivel de confiabilidad de la dimensión Liderazgo.....	944
Tabla N° 21: Nivel de confiabilidad de la dimensión Satisfacción laboral.	955
Tabla N° 22: Nivel de correlación y significación de trabajo en equipo y clima organizacional	966
Tabla N° 23: Nivel de correlación y significación de Trabajo en equipo y motivación.	977

Tabla N° 24: Nivel de correlación y significación de trabajo en equipo y Liderazgo...988	
Tabla N° 25: Nivel de correlación de trabajo en equipo y satisfacción.....999	

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Niveles de Trabajo en equipo.....888	
Figura N° 2: Niveles de Clima organizacional Error! Bookmark not defined. 9	
Figura N° 3: Niveles de Motivación. Error! Bookmark not defined. 0	
Figura N° 4: Niveles de Liderazgo.....911	
Figura N° 5: Niveles de satisfacción laboral922	

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019, fue un estudio de tipo básico, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, de diseño observacional, de corte transversal, con una población de 76 colaboradores y una muestra de 64 colaboradores, según criterios de inclusión y exclusión en el servicio de nefrología, utilizándose el método de la encuesta y un cuestionario de confiabilidad alta, para el análisis descriptivo se aplicaron tablas de frecuencias y porcentajes y en el análisis inferencial la prueba de contrastación de hipótesis a través del rho se Spearman, obteniéndose como resultados que el trabajo en equipo y el clima organizacional, junto con sus dimensiones presentaron niveles bajos en un 64.1% y 79.88%, respectivamente, demostrándose que la percepción de trabajar con otras personas no eran consideradas como positivo ni importante para realizar tareas complicadas, también el poco interés en la institución del trabajo en equipo desde la perspectiva del colaborador, sobre los niveles de motivación, liderazgo y satisfacción laboral son percibidos también como deficitarios y bajos en el servicio de nefrología, que terminan por afectar el clima organizacional; se concluyó que existe significancia estadística por la correlación alta entre ambas variables con un $r=0,770$; aceptándose la hipótesis alterna señala que si existe relación o concordancia entre trabajo en equipo y clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III — 2019, recomendándose la implementación de Buenas Prácticas de Mejora.

Palabras clave: Trabajo en equipo, Clima organizacional. Motivación, Liderazgo y Satisfacción.

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the relationship between teamwork and the organizational climate in the nephrology service of a private public hospital, level III - 2019, it was a basic type of study, with a quantitative approach, correlational level, of Observational, cross-sectional design in a population of 76 workers with a sample of 64 workers according to the inclusion and exclusion criteria of the nephrology service, using the survey technique and a high reliability questionnaire, for descriptive analysis tables of frequencies and percentages and in the inferential analysis the hypothesis contrast test through the Spearman rho, obtaining as results that teamwork and organizational climate presented low levels in 64.1% and 79.88%, respectively, showing that the perception working with other people were not considered as positive or important to realize Complicated tasks, also the little interest in the institution of teamwork from the worker's perspective, on the levels of motivation, leadership and job satisfaction are also perceived as deficient and low in the nephrology service that end up affecting the organizational climate; It was concluded that there is statistical significance due to the high correlation between both variables with $r = 0.770$; accepting the alternative hypothesis, it indicates that there is a relationship or concordance between Teamwork and Organizational Climate in the nephrology service of a public-private association hospital, level III – 2019, recommending the implementation of Good Improvement Practices.

Keywords: Teamwork, Organizational climate, motivation, leadership and satisfaction.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Sotelo y Figueroa (2017), nos indica:

Actualmente en toda gestión sea de carácter público privado se exige términos como eficacia, eficiencia y calidad lo que permite competitividad y permanencia en el mercado sobre todo el sanitario, además para lograr esto es necesario que se tenga un adecuado sistema de filtración o de estructuración perceptiva y desarrollar el trabajo en equipo como principales características. (p.15)

Para Barrio y Reverte. (2003), “los estándares de calidad mantienen una relación directa con el trabajo en equipo, de forma eficaz y segura en el cuidado necesario a los pacientes, como también la disminución del total de costos en las estadías en los centros de salud que brinde mejoras en los resultados de los pacientes” (p.1). También tiene otros resultados a nivel de los profesionales como la disminución del estrés, el aumento de su satisfacción y el incremento de su desarrollo y en la institución para un rendimiento óptimo, la racionalidad de los recursos, planificar el futuro, resolver problemas, mejorar las decisiones y potenciar la calidad.

Cardona y Wilkinson (2006), nos indican: que cuando los grupos tienden a socializar un objetivo común significa que persiguen trabajar en equipo, situación que no es fácil por las formas de pensar y actuar de los individuos. El tema es como trabajar en equipo óptima y eficazmente. El trabajo en equipo es el aporte individual de forma organizada para el logro de objetivos en común.

Lo cual comprueba la existencia de reciprocidad entre los miembros del equipo que permitan maximizar en su aprovechamiento para lograr su objetivo o misión en común. Siendo que cada individuo del grupo que forma el equipo mantiene su independencia y habilidades blandas que aportan al equipo así mismo que les permite diferenciarse de los miembros del equipo. Siendo que todas se relacionan entre sí, en pro de un objetivo en común del equipo. (p.2)

El trabajo en equipo del servicio de nefrología se efectúa parcialmente y no en un 100 % como es de esperarse debido a varios factores que intervienen como la frecuente rotación de personal según turnos establecidos, limitada programación de reuniones y capacitaciones así como los estilos de liderazgo de las autoridades, posiblemente por ser una entidad privada, sin embargo los supervisores de los niveles intermedios ejercen mecanismos de presión permanente al personal operativo para el cumplimiento de la producción y rendimiento. Situación que considero debe cambiar.

Por otro lado, Iglesias y Torres (2018), nos señalan:

El clima organizacional es otro elemento importante considerado como un indicador de gestión en materia de calidad de atención al cliente interno, está directamente relacionado a las acciones que la gestión motiva, satisface, escucha las necesidades sentidas y potenciales de los trabajadores, este depende mucho de la percepción del colaborador al ambiente que los rodea y del trato por las autoridades de los servicios. (p.1)

Bustamante. (2009) señala:

Asimismo, se afirma que el clima organizacional en todo ambiente laboral es percibido por los colaboradores dentro de la organización hacia los aspectos del ambiente laboral más inmediatos según la experiencia del trabajador. Así mismo en toda organización existen diversas percepciones que apalanquen el clima global de la organización, así como los sub-climas existentes y sus áreas

específicas laborales que construyen a equipos y sub-equipos de trabajo, ya sea a nivel de cargos jerárquicos o por algún tipo de característica particular en la que se desempeña en el trabajo. La cual conforma al conjunto que es llamado clima organización como un todo. (p.2)

Ascendo agrega (2017), nos manifiesta:

Las mediciones del clima organizacional en América Latina en 500 organizaciones de 13 países durante los años 2013 y 2014 tuvieron resultados de 77,20% y 78,87%, siendo rescatable lo obtenido en el último año en República Dominicana con 83.42 % y Colombia 80.5 % (p.2). El Perú obtuvo un 68.02 % calificándosele como uno de los países con la más baja calificación a nivel general y de desempeño organizacional, seguido por Uruguay 70.38%, y Chile 71.88%. Concluyéndose que en Perú existe mucho trabajo por hacer sin embargo este diagnóstico permite identificar debilidades, fortalezas, así como amenazas y oportunidades en el nivel organizacional con la finalidad de elaborar proyectos de mejora. (p.3)

En el Perú, el Ministerio de Salud del Perú (MINSA) durante los años 2008 y 2011 ha normado las mediciones del clima organizacional consignando metodologías para los establecimientos de salud que lo conforman, siendo el alcance también a nivel de los privados, lo cierto es que los resultados son preocupantes cuyos resultados son del tipo No Saludables. En el servicio de nefrología desde hace dos años y medio aproximadamente, se percibe en el ambiente laboral, que gran parte de los colaboradores tienen una conducta inadecuada para trabajar en equipo debido a discrepancias interpersonales, eclipsarse de responsabilidades, falta a lo acordado, estar descontento, decepcionado, falta de comunicación, falta de disciplina, oposición al cambio y posiciones individualistas, de ser digna de atención por parte de la compañía y especialmente del área de recursos humanos.

Debido a esta problemática descrita en el servicio y de acuerdo con el objetivo de la presente investigación que es necesario realizarla para así determinar la estrecha relación que existe entre una variable y otra. Determinando de qué forma se puede mejorar, el clima organizacional y trabajo en equipo por parte de todo el personal que labora para el servicio. Por lo mencionado líneas arriba, se aborda a las siguientes interrogantes de investigación:

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el clima organizacional de los colaboradores en el servicio de nefrología de un hospital de asociación público privado, nivel III, Lima - 2019?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación permitirá a través de sus resultados obtener conocimientos iniciales y nuevos en nuestra realidad institucional para analizarlas con las diversas teorías de ambas variables de estudio permitiendo en forma diagnóstica información para las autoridades del hospital y adecuada toma de decisiones.

1.3.2. Justificación práctica

Es importante desarrollar el trabajo en equipo para optimizar el alcance de los objetivos a través de las metas propuestas, rendimiento, productividad del capital humano, siendo además el clima organizacional un indicador de gestión a desarrollarse cada periodo de tiempo que considere la institución, para así optimizar la eficacia y eficiencia de los colaboradores y la imagen institucional en los usuarios.

Esto traerá beneficios a nivel institucional y los colaboradores, con la propuesta de formular un diagnóstico gerencial (identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), motivándose

además en el futuro con nuevas investigaciones en el campo y formular como recomendaciones mediante proyectos sobre las Buenas Prácticas para su mejora sobre las variables y dimensiones estudiadas.

1.3.3. Justificación legal

El presente trabajo de investigación concuerda con lo normado por la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con el Área y Línea de Investigación de Gestión en Salud al nivel de los establecimientos de salud relacionado al Objetivo de Desarrollo Sostenible 3: Salud y Bienestar, aprobados mediante Resolución Decanal N° 001234-2020 –D-FM/UNMSM de fecha 05 de octubre del 2020 y la Resolución Rectoral N° 014453-2021-R/UNMSM de fecha 30 de diciembre del 2021. Además, concuerda con lo expresado por el Ministerio de Salud en el Documento Técnico: Metodología para el estudio del Clima Organizacional-V.02 aprobado por la vigente Resolución Ministerial N° 468-2011 de fecha 14 de junio del 2011 y en el escrito o documento técnico: Manual de Buenas Prácticas, para el mejoramiento y perfeccionamiento del Clima Organizacional, aprobado por la Disposición o Resolución Ministerial N° 626 – 2015/MINSA de fecha 5 de octubre del 2015.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en los colaboradores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III Lima - 2019.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la motivación, en los colaboradores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III Lima – 2019.
- Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el liderazgo, en los colaboradores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III Lima - 2019.
- Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, en los colaboradores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III Lima - 2019.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación

Según Dunque, (2014). El formato que presenta Litwin y Stringer (1968) incorpora las percepciones de los individuos, que son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de organización. Concluyendo que la estructura perceptiva en el concepto global que integra todas las ideas de una organización. (p.2)

De tal forma que el comportamiento o conducta de los colaboradores se encuentra relacionada o está influenciada por determinados factores para la convivencia del grupo a diario en el desarrollo de sus actividades.

Según Olaz, (2010), indica que James y Jones (1974), describe lo siguiente: Que sin una referencia no se entiende el clima laboral expresa a denominarse un clima psicológico, que se encuentra en relación y en clara conexión con los comportamientos y motivaciones del personal encargado y que, según a una interpretación que los autores hacemos, nos deja ver los comportamientos objetivos de cada individuo.

Herrera, (2010), cita a Brunet (1987), señalando que: “El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros y que, debido a su especial naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima”. (p.5)

Esto significa que dentro de la organización todo el personal que la constituye, tanto directivos como colaboradores intercambian

costumbres, valores y experiencias dentro del trabajo diario, formándose así el clima laboral que es percibido por cada uno de los miembros.

Por otro lado, Chiavenato (2007), mencionó que: “El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Esto quiere decir, que la motivación que tengan todos y cada uno de los colaboradores dentro de la organización va a depender el tipo de clima laboral que reflejen y que perciban en su ambiente de trabajo.

Chiavenato (2011), especifica que “el capital humano de la organización está constituido por personas. Para saber su valor se mide los talentos y competencias que posee la organización, así demuestra lo que vale este capital, también es competitiva y ágil” (p. 58)

Quiere decir que las capacidades y expectativas de cada uno de los miembros de una organización sumaran en la medida que cada uno aporta como tal desde los distintos aspectos para sacar adelante los proyectos y metas de esta.

Para Robbins (2010, p.283), “el individual, del grupo y el organizacional son las tres áreas importantes de enfoque del comportamiento organizacional”. Desde el lado relativo individual incorpora su personalidad, la motivación y el aprendizaje; se enlazan en grupos con normas, liderazgo, funciones y desde la perspectiva organizacional quiere decir a la política estructura y prácticas del capital humano.

2.2. Antecedentes del estudio de Investigación

2.2.1. Investigaciones Internacionales

Ángeles, G. (2017), con su tesis: "Clima Organizacional del departamento de enfermería del hospital militar Escuela Doctor Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, marzo-abril 2017", se desempeña en evaluar el ambiente laboral, investigación tipo básico, nivel descriptivo corte transversal, en 40 profesionales participantes distribuidos según cargos: 21 equipos de fiscalización de enfermeras, 01 maestro en educación, 02 letrados en normalización y 16 jefes de unidad. El método de recopilación de información que se utilizó fue desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud, en su proyecto regional de desarrollo de servicios de salud y publicado en el documento de teoría desarrollo organizacional. Se midió en forma auto administrada, siendo sus conclusiones: Encontrándose un valor de 3.2 para la variable motivación, 3.5 para la variable liderazgo, 3.1 para la variable participación y 3.2 la variable reciprocidad, estimado en medio o poco satisfactorio, aludiendo que los colaboradores obtuvieron un buen liderazgo por parte del área y/o servicio, sin embargo, se estima elaborar cada variable de participación, reciprocidad y motivación, para lograr de manera global la satisfacción de los bienes y servicios. Concluyéndose que en el servicio o departamento de enfermería el clima organizacional, obtuvo un nivel de satisfacción medio o bajo.

Thofehrn, M. (2013). Con su tesis: "Trabajo en equipo: visión de los enfermeros de un hospital de Murcia, España". Universidad Murcia, España, su objetivo fue conocer la visión

de las enfermeras, que laboran en dicho nosocomio como trabajo grupal. Desarrollaron una investigación específica, representativo y experimental entre los meses noviembre del 2011 hasta enero del 2012, donde participaron 14 enfermeras del Hospital General Universitario Reina Sofía. La recopilación de información fue obtenida producto de dos reuniones a través de grupos focales y analizados por la proposición operativa de Minayo. Según las conclusiones reconocieron que el personal del equipo es importante y cada uno proporciona su profesionalismo. Pero hay demasiadas discrepancias en la rutina diaria, egoísmo, rotación del personal, carece de relaciones horizontales, falta autonomía y líderes para construir y fomentar trabajo en equipo y tiempo para las reuniones. Se definió que la comunicación es relativamente efectiva en un centro de labores, que puede mitigar conflicto, discrepancias y fomentar la formación de relaciones profesionales saludables, así como para promover el trabajo colectivo.

Juárez, L. (2013), con su tesis: "Satisfacción laboral del personal operativo de enfermería y clima organizacional en un hospital de 2° nivel en aguas calientes" de la Universidad Autónoma de San Luis de Potosí (UASLP) - México. Formulo analizar la vinculación o relación existente entre la satisfacción laboral del personal y el ambiente de trabajo o clima organizacional, la investigación fue de tipo representativo, correlacional y transversal, participaron 190 enfermeras (os), los datos se obtuvieron para la satisfacción del personal a través del instrumento de Chiang Vega y cols; basado en formularios o cuestionarios 21/26 y S4/82 de Melia y Peiró y para la estructura perceptiva en el clima organizacional a través de la escala o instrumento de Koys y Decottis traducido al español. También se usó el temario o programa SPSS versión o interpretación 15, para el desarrollo

de información, para la prueba de correlación de hipótesis de Pearson, se desarrollaron medidas de tendencia central y dispersión. La población que predominó fue la del sexo femenino con un 88.9% encontrándose la media de 34.4 años, el nivel técnico tenía un 53.2%, el promedio de antigüedad en la institución fue de 9.5%, en relación a la antigüedad laboral presentó una amplia diferencia respecto a la satisfacción laboral. El entorno de trabajo o clima organizacional en el mundo fue de 61.5% y la relación de Pearson de 0.633. Finalmente se concluye que para establecer mejoras es importante conocer la percepción de los profesionales de enfermería, tanto de su trabajo como del clima para establecer mejoras.

Grandón, M. (2015), estudio la "Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile". Universidad de Talca. Santiago. Chile. Desarrollándose con el objetivo de calificar el clima organizacional en 2 nosocomios con una complejidad muy alta de Chile, estableciendo medidas más o menos convincentes. La metodología utilizada en el campo consta de un cuestionario de 71 variantes que fueron agrupadas en 14 dimensiones, con un muestreo de 561 empleados. El análisis e interpretación de los resultados se desarrolló mediante una investigación de valor promedio normalizado y su confiabilidad mediante el alfa de cronbach, decretando que sus dimensiones dan resultado arriba del promedio que fueron: la responsabilidad, la similitud y el incentivo laboral; y las que están por debajo del promedio son la comunicación, el equipo, la administración de conflicto, la distribución de personas y material. Universidad de Talca.

Pacuara, M. (2014), con su tesis: "Factores laborales influyentes del trabajo en equipo de enfermería; servicios de cirugía del hospital de clínicas gestión 2014". Universidad

mayor de san Andrés. Sucre - Bolivia. La investigación propuso determinar el origen y causas que perjudican un buen trabajo en equipo entre los colaboradores o profesionales de enfermería en los servicios de cirugía del hospital de clínicas. Siendo el objetivo general determinar las causas laborales fundamentales que impiden un buen trabajo en equipo en el área de cirugía, conformado por las especialidades de traumatología, urología, neurocirugía, cirugía plástica, quemados, oncología y quirófano del hospital de clínicas en la gestión 2013, eligiendo a 28 profesionales de enfermería, el medio fue un formulario con la técnica encuesta, se usó el método descriptivo de corte transversal. Obteniéndose que las causas laborales que repercuten en el trabajo en equipo fueron 53% manifestaron su desacuerdo por la falta de metas y objetivos, por falta de roles o tareas asignadas y normativas implantadas, el 43% indicó una falta de comunicación e inadecuadas relaciones interpersonales, el 69% mencionó la insuficiencia o falta de liderazgo por no existir evidencia de poder o mando, el 42% señaló la falta de responsabilidad y decisión en el trabajo en equipo, así mismo, el 57% afirmó su disconformidad por negarse a enseñar y compartir conocimiento. Por otro lado, el 57% determinó la diferencia por la inadecuada retribución salarial que perciben los colaboradores en dicha institución, el 54% señaló que falta una infraestructura y equipamiento adecuado.

Aguilar, H.(2016) desarrollo su Tesis para la obtención de su Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada Relación del Trabajo en Equipo y Clima Organizacional, cuyo objetivo fue determinar la relación de estas variables en 30 trabajadores del Hotel del Campo de Quetzaltenango en Guatemala, estudio de nivel descriptivo y diseño observacional transversal, con un enfoque cuantitativo, empleándose la técnica de la encuesta y como

instrumento el cuestionario validado por juicio de expertos de 18 preguntas para medir las actitudes en los mismos, comprobándose que para que exista un buen clima laboral en la empresa y que los colaboradores ejerzan mejor su labor, es importante además de indispensable que se trabaje en equipo, la conclusión determina que las variables mencionadas ayudan a la unidad de un propósito mediante las contribuciones de sus colaboradores, recomendándose desarrolla y promover el trabajo en equipo mediante las capacitaciones, dando a conocer el valor e importancia del mismo, ayudando a sembrar una conciencia de identificación y pertenencia, para desarrollar un entorno de trabajo o clima laboral beneficioso y conveniente para todos los integrantes.

Acuña, Casabella, Cazerres, Donnarumma y Paredes (2009) de la Facultad de Psicología en la Universidad de Buenos Aires – Argentina, hicieron un estudio cuyo objetivo fue determinar la relación del trabajo en equipo con el desarrollo y crecimiento personal y la motivación personal en todos los colaboradores de nivel correlacional transversal donde participaron según 50 sujetos a través de un muestreo no probabilístico estratégico mediante el método de la encuesta, el instrumento de Mc Clelland incorporo tres dimensiones de logro, poder afiliación con 15 ítems y escala tipo Lickert para la medición de la motivación. Los valores por los análisis estadísticos dieron una $\rho=0.729$, $p=0.04$ respecto a la covariación de la cantidad de personas con las que trabaja en sector con la dimensión motivación lo que significa que el trabajo en equipo produce una mejor motivación individual en trabajo laboral.

Rivera, M. (2016) sustentó su Tesis en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Técnica de Ambato Ecuador titulada El Trabajo en Equipo y su influencia en el Clima Organizacional en los trabajadores del Ministerio de

Trabajo y Sector Público cuyo objetivo fue describir la repercusión del Trabajo en Equipo en el Clima Organizacional utilizándose una metodología cuanti-cualitativa a través de la técnica de la encuesta y un cuestionario de 10 interrogantes cerradas de opción múltiple, estadísticamente concluyéndose que el trabajo en equipo sí tiene una repercusión directa con el Clima Organizacional, motivando a desarrollar un programa para consolidar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales dentro del ministerio.

2.2.2. Investigaciones Nacionales

Salazar, R. (2016), con su tesis: "Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash Sede Huaraz, 2016". Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú. Cuya finalidad fue analizar la relación que subsisten en medio del clima organizacional y la labor en equipo. Se tomaron en cuenta las teorías relacionadas a las variables, investigación no experimental, diseño descriptivo correlacional, se aplicó como herramienta la prueba y como método o procedimiento la encuesta o cuestionario; realizándose la exploración de Coeficiente del Cronbach, dando como resultado un $\alpha = 0.91$ para el constante ambiente de trabajo o clima organizacional y un $\alpha = 0.89$ para el constante trabajo en equipo, corroborando la existencia de una mayor fiabilidad en la aplicación del instrumento. En 105 colaboradores del régimen o Gobierno Regional y para la investigación de la contratación de la conjetura se usó el estadístico Chi cuadrado (X^2), nos da como resultado que mientras exista un buen clima organizacional mejor desarrollo del trabajo en equipo.

Vásquez, N. (2020), con su tesis: "El clima laboral y la satisfacción laboral del personal técnico de enfermería del policlínico Juan José Rodríguez Lazo Essalud de Chorrillos,

2020" universidad peruana de Ciencias e Informática. Lima. Perú. El objetivo de la investigación fue Establecer cuál es la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral del personal técnico de enfermería en el Policlínico. Se empleo como método de estudio un diseño empírico con enfoque numérico o cuantitativo, de corte transversal, representativo correlacional. Donde la población de estudio fueron 22 técnicos de enfermería que trabajan en dicho policlínico. El método aplicado fue un cuestionario, se usó una herramienta o instrumento en donde se incorporan las 2 variables en la investigación, con 40 ítems que fue utilizado previo autorización o permiso de cada uno. En los resultados la relación y reciprocidad de Rho Spearman es positivamente alta ($r = 0.252$) y con un nivel de importancia o significancia de 0,000. Por consiguiente, se reconoce o acepta la hipótesis de la investigación (H_i) y se niega o rechaza la hipótesis nula (H_o). Llegando a la conclusión, si se encuentra una relación o concordancia significativa media hacia la baja entre el ambiente o clima laboral y la satisfacción laboral entre los colaboradores y en la réplica a los Ítems se hallaron una apreciación negativa en cuanto al clima laboral de la organización o institución.

Velásquez, G. (2017), desarrollo su tesis: "Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de Enfermería del Hospital Regional de Ayacucho, 2017". Realizado en la Universidad Cesar Vallejo. Lima - Perú. El estudio tuvo como resultado principal, que hay un nexo notable directa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional, en 50 enfermeras. El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia previo consentimiento informado. Se usó una encuesta e instrumentos para las variables de estudio, obteniendo un 0.908 y 0.761 de

confiabilidad alfa de Cronbach respectivamente; los resultados obtenidos por la población describen que la primera variable de liderazgo transformativo es insuficiente o deficiente en un 88%, que es mediano o regular en un 12%, para la segunda variable de entorno laboral o clima organizacional el 54% asegura que es mediano o regular, 40% es defectuoso y únicamente el 6% determino que es beneficioso. Finalmente se concluyó que existe un nexo notable regular o moderada entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional (Tau B=0,453); interacción importante baja entre la estimulación intelectual y el clima organizacional (Tau B= 0,366); así mismo existe un nexo directo moderado entre la motivación inspiracional y el clima organizacional (Tau B=0,542); nexo directo moderado entre la importancia personal y el clima organizacional (Tau B= 0,448), además hay una interacción directa moderada entre la predominación idealizada y el entorno laboral o clima organizacional (Tau B=0,485).

Ccasani, M (2017), con su tesis: "Clima Organizacional y Estrés Laboral en enfermeros del servicio de emergencia. Hospital San Juan de Lurigancho, 2017. Universidad Cesar Vallejo". Lima. Perú. El propósito primordial ha sido establecer la interacción entre Clima Organizacional y estrés gremial en colaboradores o profesionales de enfermería del área o servicio de emergencia y desastres. Ha sido un análisis detallado correlacional, con diseño no empírico, de corte transversal en 38 enfermeros. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario con la escala de Likert. El 73.7% explico que el ambiente organizacional ha sido medio, el 15.8 % elevado. En la variable estrés gremial se localizó que un 57.9 % tuvo estrés gremial medio y un 26.3 % estrés bajo. Para diferir la premisa se usó el Chi Cuadrado correlacionando las dos variables Estrés Gremial y Clima

Organizacional, dando como resultado una valoración de significancia de 0.003 ($p < 0.05$) rechazándose la hipótesis nula y existiendo relación entre las mismas. Concluyendo que si existe relación entre el clima organizacional y estrés laboral en los colaboradores o profesionales de enfermería en el servicio de emergencias y desastres del San Juan de Lurigancho 2017. Además, los que poseen nivel de estrés inferior o bajo por lo general notan o perciben un clima organizacional medio.

Martínez, M. (2017), con su tesis: "Motivación laboral y trabajo de equipo en el personal de salud del hospital de Vitarte-2017". Realizada en la Universidad Cesar Vallejo. Diseño con el propósito de encontrar el nexo entre estas variables. El tipo de investigación fue básica, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental transversal con enfoque cuantitativo. Participaron 72 trabajadores de salud, utilizándose como técnica la encuesta y de confiabilidad muy alta mediante el alfa de Cronbach obteniéndose un valor de 0.908 y 0.933 respectivamente. Se llegó a la conclusión de que si existe relación directa y significativa entre la motivación laboral y el trabajo en equipo demostrado por la rho estadística de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = ,772**).

Saavedra, M. (2016) en su tesis Diseño Organizacional y Potencial Humano del Clima Organizacional de los colaboradores del centro de salud Max Arias Schreiber - La Victoria, noviembre 2012. Para adquirir el grado académico de Magister en Gerencia de Servicios de Salud, trazo como objetivo determinar relaciones entre las variables descritas y tres dimensiones de cada una, donde se incluye el liderazgo en una investigación de tipo básico, nivel correlacional, enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, en 69 trabajadores, utilizando como método la encuesta y como

instrumento un cuestionario validado por juicio de expertos y de consistencia interna muy alta de 0.895 mediante alfa de Cronbach, para el análisis de los datos se efectuó a través de estadística descriptiva con frecuencias y porcentajes, para la contratación de hipótesis en la estadística inferencial a través del rho de Spearman, encontrándose relación significativa entre las variables y dimensiones de estudio, por el valor de $p < 0.05$.

Lapa, E. (2020) efectuó su Tesis “Trabajo en Equipo y Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2019” para obtener el título profesional de licenciado en Administración y Negocios internacionales, cuyo objetivo fue determinar la relación de estas variables, estudio de diseño no experimental transversal, nivel descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo, tipo aplicada, donde participaron 35 trabajadores de la municipalidad aplicándoseles un cuestionario de tipo Lickert, obteniéndose como resultado la relación directa entre trabajo en equipo y el clima organizacional ya que el 40 % de trabajadores califico la labor en equipo de forma regular y el clima organizacional un 37 % también como regular, y el coeficiente de vinculación o correlación fue $\rho = 0.88$ calificada como relación alta, según variables de la investigación, se obtuvo la posibilidad o probabilidad de error p (sig unilateral) de 0.000 siendo el p - valor menor que $\alpha = 0.05$ lo donde significaba que se acepta la hipótesis (H_a) determinándose la relación.

Vizcarra, A. (2017) en su Tesis de Maestría Liderazgo y Trabajo en Equipo formulo como objetivo determinar la relación de estas dos variables en la empresa T Contacto SAC cuyo estudio fue de diseño no experimental transversal y correlacional en una población de 70 empleados (15 funcionarios y 55 empleados) mediante muestreo probabilístico, la técnica de encuesta y un instrumento

validado obteniéndose en la contrastación con la hipótesis que si se encuentra una relación considerable e importante entre el liderazgo transformador y organizacional en el trabajo en equipo de los trabajadores de dicha organización.

Romani, S. Ferrer M y Zuta, N. (2018) efectuaron un estudio titulado Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral en el Hospital de Ventanilla en el Callao – Perú cuyo objetivo fue relacionar estas variables mencionadas cuya metodología fue con enfoque cualitativa de diseño práctico y representativo correlacional, en una muestra de 71 licenciados de enfermería con un muestreo no probabilístico utilizándose la método de la encuesta, cuyo cuestionario se dividió en dos partes: percepción del trabajo en equipo y satisfacción laboral de 16 interrogantes cada una, cuyos resultados a través de la estadística descriptiva e inferencial fueron: 82 % con percepción de trabajo en equipo y un 90 % de satisfacción laboral estando en el nivel medio. Se encontró asociación significativa entre ambas variables por la prueba de chi cuadrado de Yates ($p=0$) y correlación Rho de Spearman (0.45). Obteniéndose una relación representativa en los indicadores de compromiso (0.53), coordinación (0.53), integración (0.33), equilibrio (0.33) y concertación (0.36). Finalizando de llega a la conclusión determinamos que ambas variables trabajo en equipo y satisfacción laboral poseen una vinculación significativa, especialmente en las guías e indicadores de compromiso y coordinación.

2.2.3. Investigaciones Locales

A nivel del hospital no se han desarrollado hasta la actualidad estudios o proyectos al respecto por parte de las autoridades y los trabajadores, a pesar que es importante desarrollar el trabajo en equipo para optimizar el alcance de objetivos a través de las metas propuestas, rendimiento,

productividad de los profesionales que ahí laboran y siendo además el clima organizacional un indicador de gestión a desarrollarse cada año, ya que siendo saludable optimizará la eficacia, eficiencia y la imagen institucional en los usuarios.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Trabajo en equipo

Teoría del trabajo en equipo

Acorde con Noguera (2015), nos comenta:

Siempre que fuéramos lo bastante íntegros, la mayoría de las personas expresaríamos lo dificultoso y complicado que resulta trabajar con otras personas en equipo. Pues suele ser más fácil y cómodo trabajar solos, sin presión alguna, sin que nos incomoden, sin exigencia de empatía hacia los otros, sin demostrar, sin llegar acuerdos, sin supervisión y evaluación, en el peor de los casos, ser juzgados positiva o negativamente.

Si embargo, la “Sociedad de la Información”, denominada también “Sociedad del Conocimiento”, considerada comunidad muy complicada que busca una secuencia de capacidades y destrezas en la vida cotidiana y en el trabajo diario, por un único propósito de lograr resultados concretos, efectivos, por ende, más económicos. Pero, lo complicado aparece cuando no se cuenta con estas habilidades y destrezas para ejecutar dicho trabajo con los demás integrantes del equipo. (p. 05)

Desde la perspectiva del autor Noguera en una sociedad altamente compleja y competitiva es importante el intercambio de experiencias y habilidades para una mejor convivencia con nuestro entorno laboral. Dentro del servicio de Nefrología es importante mencionar que cuenta con un equipo

multidisciplinario que trabaja en conjunto para lograr un solo objetivo; el cual es la adecuada atención al paciente.

Teoría de aptitud para la labor de equipo

Según Hellriegel (2015), nos manifiesta:

Las Competencias para los trabajos en equipo. Un administrador competente es capaz de trabajar bien con distintos equipos y cultivar una red activa de relaciones. Una de las competencias para los trabajos en equipo involucra la elaboración de entornos saludables mediante el establecimiento de la relación ganar y ganar, ante la mejora del entendimiento recíproco surge una contienda, el manejo de conflictos, disputas o enfrentamientos laborales de forma productiva y el respeto o consideración de los sentimientos de otros y las necesidades o carencias. Un administrador capaz busca ayuda en otros para lograr el objetivo de la institución: Monitorean su desempeño, forman equipos y les adjudican personal para ser efectivos y alcanzar sus metas se necesita contar con el recurso necesario, y tener una buena combinación de talentos es fundamental. Para compartir información necesaria se necesita una estrecha colaboración y liderazgo entre un trabajo en equipo. La disputa para trabajar en equipo significa que pequeños grupos de integrantes realicen las actividades de un trabajo sincronizado y en conjunto, pues recae en ellos la responsabilidad de las consecuencias o resultados. Las instituciones que trabajan en equipo, los gerentes o dirigentes pueden ser más efectivos si:

- Preparan brigadas o equipos de forma adecuada
- Desarrollan ámbitos que de soporte a los equipos y gestionar de forma adecuada la dinámica de los equipos.

El modo en que una asociación promueve e impulsa el

trabajo en equipo comúnmente es esencial como el trabajo en equipo en sí. Existe la posibilidad de que los jefes o líderes generen en sus colaboradores la iniciativa de competencia para el trabajo en equipo luego de contar con toda la información correspondiente de todos los niveles de organización y que involucran a dirigentes, colaboradores y los encargados a realizar el proyecto inclusive los clientes o consumidores del servicio brindado. (p.20)

Hellriegel menciona la importancia del trabajo en equipo cuando hay un liderazgo adecuado en un grupo de personas, el cual tiene la finalidad de alcanzar objetivos y metas en beneficio de la institución.

En el área de la Nefrología existen líderes que nos representan son los gerentes y jefes encargados de dirigir al personal que labora a su cargo, involucrado desde el grupo más pequeño o de menor nivel jerárquico hasta el nivel máximo, todos con un solo fin en común que es la satisfacción de paciente o cliente, quien es el usuario atendido diariamente en el servicio.

Tipos de grupos de trabajo

Conforme a Hellriegel (2015), nos dice que:

Los grupos o equipos de trabajo se proponen alcanzar metas y objetivos, pero no siempre lo logran en el tiempo determinado, pues surgen retrasos en el camino que generan alternativas diferentes, además en toda organización existen diferentes tipos de trabajo en equipo. Ciertos equipos de trabajo logran terminar sus tareas con prontitud, ligereza y luego se desintegran, por el contrario, otros logran mantenerse unidos por muchos años. Por ejemplo, en el caso de una empresa que pretende volverse pública, se podría organizar un equipo de trabajo transitorio, conformado por

profesional de diferentes especialidades y profesiones, pero cuando se logra obtener la oferta pública, el grupo de trabajo se desintegraría. Caso contrario al equipo o grupo de control en las delegaciones de la NASA posee muchas décadas de subsistencia. Además, los colaboradores que forman parte de los equipos de trabajo varían de acuerdo a cada situación que se presente en el camino. En ocasiones los integrantes de un equipo de trabajo laboran dentro del mismo dependencia o área de la especialidad, así encontramos innumerables ejemplos respecto al tema. Por ello para las diferentes situaciones que se presentan en cada organización existen diferentes tipos de trabajo en equipo. En las organizaciones suelen haber cinco equipos de trabajo, los cuales mencionamos a continuación: solución de problemas, prácticos, interdisciplinarios, autogestionados y virtuales. (p. 580)

Hellriegel menciona que existen diferentes tipos de equipos de trabajo en una organización ya sea por el grupo de personas (mayor, menor número), duración del proyecto o actividad a realizar, finalidad en común, tiempo de servicio, entre otros puntos.

En Nefrología el trabajo en equipo es multidisciplinario que involucra tanto al área administrativa y asistencial, las cuales van de la mano para que funcione adecuadamente y logren los objetivos trazados.

Equipos de prominente desempeño

A si como Chiavenato (2013), menciona:

Este tipo de equipo logra caracterizarse por tener la mayor participación para obtener prontas respuestas e innovadoras de sus colaboradores en el ámbito de su negocio, prestando atención a las diferentes demandas de

sus usuarios. Las organizaciones están optando activamente por el trabajo en equipo o trabajo colectivo. Jamás se habló tanto de equipos de trabajo como en la actualidad. Pero no es suficiente con crear y desarrollar equipos; además de ello es necesario e imprescindible lograr un excelente desempeño. (p.84)

En la actualidad, por las exigencias del mercado, en los diferentes ámbitos laborales, la gran mayoría ha optado por trabajar en equipo para facilitar el logro de objetivos trazado en el menor tiempo posible y con una mayor eficacia y eficiencia.

Equipos o grupos

Del modo que Robbins (2013), comenta:

Consideramos que los grupos y equipos de trabajo no son lo mismo. En esta oportunidad daremos a conocer, cual es la diferencia entre uno y otro. Puntualizamos al grupo como un conjunto de dos o más personas que interactúan y tienen una relación recíproca y que estando asociados entre si se proponen alcanzar objetivos concretos. Relacionarse para distribuir la información y determinar voluntariamente apoyar en el desenvolvimiento de un integrante en el área que se encuentra bajo su responsabilidad. No se considera oportuno ni necesario la contribución en el esfuerzo colectivo de un grupo de trabajo ya que es necesario un esfuerzo conjunto: por lo que cada miembro del grupo contribuye y esta sumatoria es el desempeño. Por ello se considera que no existe un trabajo en conjunto positivo (sinergia positiva), para crear un desempeño general de su participación y colaboración de todos sus integrantes. Por el contrario, cuando el trabajo de los integrantes del equipo si resulta un efecto multiplicador, es decir, el trabajo de un integrante

beneficia a todos los demás (sinergia positiva), interactuando entre todos y añadiendo valor al equipo. Debido a las diferencias entre grupos y equipos de trabajos, en la actualidad las organizaciones han restaurado sus procesos de trabajo en base a equipos. Los dirigentes de dichas organizaciones buscan obtener esa sinergia positiva que facilita a sus integrantes mejorar el desempeño colectivo generando mayores rendimientos sin incrementar insumos. (p. 258)

Para el autor la discrepancia entre trabajo en equipo y grupo de trabajo es: que en un grupo de trabajo los integrantes son independientes entre sí y tienen tareas y responsabilidades individuales, en cambio trabajo en equipo la responsabilidad es compartida y se trabaja en estrecha colaboración, con la única finalidad de conseguir los objetivos planteados en un inicio. Por consiguiente, como en el área de salud los integrantes de los equipos, serían todos los servicios que lo conforman para lograr el objetivo final que es la atención satisfactoria del paciente, cliente o usuario.

Definición

Según Bureau (2015), menciona: “teniendo la obligación permanente de obtener resultados, objetivos y metas, que están prohibidos, son inciertos e improbables, como fruto de una acción desierta, o del trabajo o esfuerzo individual que demanda de cada persona, es el inicio de los grupos en general, siendo este un trabajo en equipo, que, por lo tanto, fortalece la adherencia del trabajo en equipo”. (p.64)

Conforme Noguera (2015), nos comenta: “hacer que los demás trabajen y capacidad de trabajar, colaborando unos con otros. Se tiene la intención de apoyar y cooperar con otros, formando parte de un grupo, trabajando juntos y no

compitiendo o de forma individual”. (p. 07)

Conforme Robbins (2013), nos comenta: se demuestra que un equipo logra un mejor resultado que un individuo, cuando el trabajo a ejecutar necesita múltiples juicios, habilidades y destrezas. Tomando en cuenta de que las instituciones se han formado para concursar o competir de modo más fuerte y seguro (eficaz) y competente (eficiente), observando detenidamente a los equipos de trabajo, como una forma efectiva de emplear la atención en sus colaboradores. Por consiguiente, los equipos demostraron ser más abiertos y se adaptan de forma rápida al cambio a comparación de un departamento tradicional u otra forma permanente de grupos de trabajo y el administrador toma esto en cuenta. Un equipo puede establecerse, ensamblarse, reorganizarse y desvincularse o disolverse con premura o rapidez. (p.257)

Conforme Hellriegel (2015), manifiesta “La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados”. (p. 20)

En conclusión, los 4 autores mencionadas líneas atrás, nos dan a conocer que los equipos se forman en base a grupos de trabajo, donde todos los integrantes que lo conforman deben trabajar coordinadamente y sin afán de competencia deben avanzar para lograr juntos un mismo resultado.

Dimensión 01: Grupos

Tal cual Bureau (2015), nos señala: se reconoce el importante papel que juega un grupo en la organización posee una tradición. Un antecedente principal que destaca es la experiencia que se realizó en el Western Electric en Chicago, en la década de los años 20 y 30, a través de la cual se encontró la influencia que un factor social ejercía sobre el

rendimiento de los individuos en sus puestos laborales y fueron concientizados de lo valioso que es un grupo informal. Esta y otras experiencias posteriores evidenciaron que una organización no solo está compuesta por solo personas, sino que se puede forjar relaciones sociales, y con miembros de diversos grupos, marcando buenas medidas su comportamiento organizacional.

A través de diversos grupos se da la participación de las personas en las organizaciones. Esto puede pasar dependiendo a las competencias de sus miembros, función de las tareas u otros principios con orientación a la concesión de las metas, propósitos de la organización. Como pueden ser grupos sumergidos de manera natural o espontánea, y orientado a satisfacer de necesidades sociales y personales no cubierta por aquella.

Indudablemente en la actualidad todo grupo que interactúa mutuamente o en común acuerdo constituye una unidad básica de la organización y configura su estructura formal e informal, un trabajo en equipo o grupo se transforma en importante para su funcionamiento, implicando a sus miembros y profesionales externos que intervengan. La colaboración en un grupo y/o trabajo en equipo no siempre se da de forma accidental, es importante promover y plantificarlo, por lo que es necesario tener la capacidad adecuada para dirigir y participar en los grupos. (p. 57).

Es importante conocer que los grupos y equipos de trabajo no se forman de la nada, pues deben tener una razón de formación, además de un líder, jefe o guía, que los dirija desde un inicio, porque aparte de interactuar entre sí, dentro de las tareas encomendadas, se llegan a formar lazos amistosos por el tiempo de convivencia en algunos casos y de esta manera se puede percibir un buen clima laboral en el

ambiente de trabajo. Cabe resaltar que siempre en un grupo de trabajo van a ver discrepancias y puntos de vista diferentes, pero la idea es llegar a un consenso para lograr entre todo un mismo resultado positivo.

Grupos

Según Hitt (2006), nos manifiesta la definición de grupo como una agrupación de integrantes, además explica que un grupo se define generalmente como un conjunto o asociación de personas; relativamente pequeño en relación a número (por lo general es de 3 a 20, más o menos así), por poseer cierto nivel de interrelación y objetivos distribuidos o compartidos.

Conforme a (Palomo, 2010), determina que los grupos son la unidad de trabajo fundamental en las instituciones y/o organizaciones, conviviendo en similares situaciones y eventualidades, los cuales se pueden ordenar a nivel teórico, según principios y normas, como se muestra a continuación:

1. Según su criterio temporal:

- **Grupos permanentes.** considerados en el tiempo como duraderos y son responsables de las operaciones y el mantenimiento normales de una organización. La existencia temporal de estos grupos no excluye la modificación de su configuración.
- **Grupos temporales.** constituidos explícitamente para alcanzar un objetivo específico. El tiempo de funcionamiento del grupo es limitado y se disolverá cuando se agote la función o se logre el objetivo para el que fueron creados. Puede ser un equipo de investigación y desarrollo, una comisión de investigación, etc.

2. Según nivel de formalidad:

- **Formales.** Grupos proporcionados por la institución (colaboran en su organización funcional y se expresan en el esquema u organigramas), por ende, están encaminados al alcance de sus objetivos planteados en un inicio.
- **Informales.** Asociaciones que aparecen de las relaciones voluntarias, naturales y espontaneas, entre los miembros de la organización y tienen objetivos e intereses comunes para la satisfacción de necesidades personales y sociales de los miembros de la organización, por ende, se componen por lazos de amistad, relaciones atractivas y temas similares.

3. Según su criterio de objetivo (la finalidad)

- **Producción.** Grupos donde los participantes elaboran determinado trabajo en conjunto.
- **Solución de problemas.** Focalizan los inconvenientes o problemas elementales en una misma institución u organización.
- **Resolución de conflictos.** Tiene como objetivo hacer frente a circunstancias o situaciones de conflictos entre diferentes miembros de la organización, o entre este servicio y el mundo exterior, encontrar la verdadera causa de los problemas que faciliten la toma de decisiones.
- **Cambio y desarrollo organizacional.** Engloba diferentes agrupaciones y métodos en común.

4. Según criterio jerárquico:

- **Desigualdad vertical habitualmente dividida:**
 - a) **Nivel estratégico:** Conocido como Dirección General, constituido por los gerentes, jefes y directivos responsables de establecer planes, metas y propósitos u objetivos estratégico de la institución u organización.
 - b) **Nivel funcional:** Constituido por un grupo de directivos gerenciales y autoridades o gobiernos intermedios que vinculan el nivel determinante con el operacional. Cuyo cargo o función principalmente es lograr las metas y objetivos determinados por la Dirección General, además de vigilar, organizar, supervisar y controlar el desempeño de su entidad.
 - c) **Nivel operativo:** Constituido por los colaboradores ubicados en la raíz o base del diagrama de flujo o llamado también organigrama, fomentan e impulsan las obligaciones y labores fundamentales para garantizar la productividad de recursos (bienes y/o servicios).

Así mismo, las tres categorías o niveles pueden ser:

1. **Línea:** Son los que permanecen relacionados justamente en tomar decisiones de productividad de los recursos (bienes y/o servicios).
2. **Staff:** Son el de soporte fundamental, consejeras, pero carecen de talento o capacidad para tomar

decisiones relacionadas clara y directamente a la producción de los recursos (bienes y/o servicios).

3. Disconformidad o diferenciación Horizontal, comprenden:

- **Servicios especializados:** Son grupos

Especializados: Constituidos por grupos interdisciplinarios, generalmente por especialistas de diferentes disciplinas y cuyo cargo o puesto esencial es aconsejar, orientar, guiar y ayudar a la institución u organización.

Grupos directivos

Según Bureau (2015), nos indica:

Son responsables de la planificación y toma de decisiones:

- La alta dirección:** Hay poca investigación empírica sobre su función, pero lo que existe se basa en la investigación de una de las funciones clave del equipo directivo. La toma de decisiones Propone tres modelos:
 - Modelo racional. Tomar decisiones requiere de una secuencia de procesos, donde se establecen metas y objetivos, además de realizar una investigación sistemática de la información. Se elije e implementa la solución que mejor se ajusta a su finalidad o propósito.
 - El modelo político. Las agrupaciones o asociaciones que forman una organización estiman finalidades diferentes. Se necesitan negociaciones entre representantes de diferentes equipos en función de su eficacia, su capacidad de negociación y su impacto en la institución u organización.

- El modelo de emergencia o contingencia. Aparece para auxiliar las restricciones y limitaciones de los dos modelos, líneas atrás mencionados, basados en el concepto de que la eficiencia de los equipos o grupos de organización y gerencia, se encargan de los métodos y procedimientos que se empleen, del vínculo que mantenga con la institución u organización, por ende, las restricciones o limitaciones secundarias como la dimensión o capacidad de la organización, modelo de entorno, actividades a realizar, el tipo de tecnología, entre otros.
- b. **Mandos intermedios.** Es a diferencia de otros equipos de la organización, porque no comunican a detalle la finalidad, de porque el trabajo no está definido o porque hay indeterminación y pugna de rol. (p. 62)
- c. El verdadero trabajo de la alta dirección es la toma de decisiones, que va depender de cada situación que se presenta, ya que va ser fundamental para desarrollar herramientas que mejoren la productividad de una organización, puesto que de ello va depender el rumbo y determinar las acciones necesarias para cumplir los objetivos trazados.

Empowerment

Según Bureau (2015), nos indica:

La gran transformación que surge en la sociedad empresarial en la actualidad, exige que los individuos consideren pasar de la pugna o enfrentamiento a la competición, adaptándose a nuevos cambios, basados en ofrecer autonomía a los colaboradores con la finalidad de generar mayor compromiso, responsabilidad, motivación e implicación en la organización a la cual pertenecen. Se trata de un nuevo enfoque

de gestión del recurso humano, y la implicación de las personas dentro de la empresa e institución. Se considera también en tener la disposición y talento para modificar compendios intelectuales (mentales), con la magnitud de que estas modificaciones y transformaciones (cambios), sean imprescindibles e indispensables, conservando siempre los valores de la cultura organizacional. (p. 63)

Actualmente las empresas e instituciones modernas han optado por aplicar el método empowerment, ya que es todo lo contrario al método tradicional donde los directivos y altos cargos ordenan a los colaboradores a obedecer sin refutar. Empowerment por el contrario hace referencia a la delegación del poder y responsabilidades en los colaboradores o equipos, con el objetivo de generar un mayor compromiso motivación e implicación de la empresa.

Dimensión 02: Pugna o conflictos de equipo

Según Bureau (2015), nos señala:

Los conflictos son aceptados como algo inevitable en el funcionamiento social. Se revela a nivel personal después del nacimiento, donde se debe aprender a vivir usando diversas tácticas de sobrevivencia. La vida sin problemas y dificultades es una fantasía efímera de corto tiempo. Si tuviéramos una vida estacionaria sin conflictos, estaríamos desprovistos de las indispensables oportunidades para desarrollar e incrementar nuestras habilidades y destrezas. El crecimiento humano en el mundo transcurre por diferentes etapas que están habitualmente sujetas a cambios. Se determina como una contradicción entre comportamientos, percepciones, metas, esta y amistad entre individuos y grupos. Ambos equipos perciben que tienen intereses contrarios u opuestos y así lo expresan. (p. 113)

Como dice Boreau, el solo hecho de existir crea en cada uno de nosotros el instinto de conflicto, competencia, desde que nacemos, ya sea con los demás e incluso con nosotros mismos tenemos una lucha, pelea, contienda y oposición en todo momento de nuestras vidas, intentamos salir adelante, logrando los objetivos que nos proponemos, en base a nuestras competencias, habilidades y destrezas.

Fuentes de conflicto

Según Bureau (2015), nos revela:

De ninguna manera, todo conflicto encamina a conductas violentas o agresivas, sin embargo, puede haber atentado así mismo o auto agresión, sino se logra manifestar lo atentados o provocaciones hacia afuera. La teoría realista de conflictos coloca primeramente a las obligaciones o necesidades de autoprotección o defensa propia en la carencia ineludible y necesaria de los recursos utilizables, que imponen a las partes a concursar o competir entre ellos para su beneficio. En cambio, si se observa o percata un escenario de abundancia, las diferencias y disputas se encaminan más rápidamente hacia la colaboración. Uno de estos temas es el conflicto interpersonal dentro de una organización. Esta situación se presenta entre 2 o más individuos, que dependen de sí mismos debido a su función dada, y la que tienen con el otro, una conducta fuerte emocional y crítica, que afecta la moral y el trabajo dentro de una organización. En el momento en que dialogamos de un plan o proyecto exacto o puntual ejecutado por un equipo, se puede coger al conflicto o disputa como algo positivo. Se suele suponer que los conflictos y disputas con negativos, por ende, se deben evitar a toda costa. A pesar de todo, los conflictos y diferencias en los proyectos son inevitables o son parte de la rutina laboral. Las diferentes opiniones son por naturaleza y se tienen que

esperar y tratar. Sería un grave error pretender eliminar los conflictos, puesto que, puede beneficiar proporcionando la ocasión u oportunidad de conseguir más y nueva información, analizar e investigar alternativas u opciones, incrementar soluciones a los problemas, desarrollar la creación del equipo y aprender. (p. 115)

Los conflictos son situaciones que se presentan por las diferencias o divergencias entre dos o más personas defendiendo cada una su punto de vista, razón, la cual se tiene que fundamentar y aprovechar para mejorar y lograr, en base a todas las ideas y opiniones que tengan cada integrante del grupo.

Manejo de conflictos

Según Bureau (2015), nos manifiesta:

Un conflicto no solo lo debe resolver o manejar el jefe del proyecto; sino que deben manejarlo los miembros de equipo involucrados. Al resolverlo de manera adecuada es beneficioso. Hacer que el conflicto salga a la luz y resolverlo, dando estímulo a discusión para que los individuos den su punto de vista. Muchas veces un conflicto empuja a la persona a buscar otro enfoque; fomenta la creatividad y mejora los procedimientos de un problema. Al manejar un conflicto de forma adecuada ayuda a la creación del equipo, pero, ese no es el caso, podría repercutir de manera negativa sobre el equipo, destruyendo la comunicación, disminuyendo la disposición de los miembros de equipo a escuchar y respetar cada punto de vista. También afecta la unión como un equipo y baja el nivel de seguridad, confianza, dignidad y honestidad. (p. 116)

El manejo de conflictos no solo se puede percibir en el ámbito laboral, también en el familiar y en cualquier otro espacio de

socialización. Lo primero que se debe de identificar son las causas de los conflictos y malentendidos laborales.

Según los investigadores en cultura organizacional o cultura empresarial, los integrantes de una organización percibiendo una mayor sensación de comodidad, confort y bienestar obtienen el 27% más probabilidades de ejercer sus actividades con mayor ahínco, perseverancia y llegar a la excelencia y 45 % más de probabilidad de acondicionarse, habituarse a todos los cambios que se presenten en el camino. Todo dependerá del vínculo y/o familiaridad que tengan los integrantes del equipo y de la comprensión con que se realicen los mensajes (comunicación), pues ambos van a establecer en gran medida la entrega, empeño, compromiso y alto nivel de satisfacción en el trabajo. Los encargados de manejo de problemas y conflictos es tarea o responsabilidad de área de recursos humanos, quienes junto con los dirigentes de los equipos deben gerenciar funcionarios con personalidades diversas, y crear nuevas estrategias conducción de los conflictos y direccionar y gestiona el bienestar laboral.

Resolución de conflictos

Según Bureau (2015), nos manifiesta:

Los métodos para la resolución de conflictos se basan en, la mediación y las habilidades para resolver el conflicto. Siendo los acuerdos un acto o hecho de la vida. Considerar llegar acuerdos entre ambas partes por el bienestar en común. Inclusive cuando no estamos conscientes de hacerlo, en algún momento negociamos. Se utiliza en la vida cotidiana y habitual de todas las personas. Cuando dos o más personas tienen algunas disposiciones e intereses en común a diferencia de otros que son opuestos, el acuerdo o

negociación en una comunicación recíproca, creada o desarrollada para llegar a un acuerdo, es el medio básico para conseguir lo que se desea de otros. La mediación es otra forma de resolución de conflictos cuando no se logra con la negociación, se puede solicitar consejería o asesoramiento a los intermediarios, la función del intermediario o mediador es semejante o igual que la del especialista externo, quien alienta al equipo a llegar a un convenio o acuerdo.

Los intermediarios o mediadores con una gran destreza y experiencia, y tienen un punto de vista o perspectiva autónoma e independiente por lo que plantean alternativas que no fueron consideradas anteriormente. De igual forma, ayudan a conservar y alentar el estado de ánimo pacífico, amable, tranquilo y usan la argumentación o persuasión al pretender que ambas partes lleguen a un acuerdo en común.

La habilidad para solucionar los conflictos, requeridas por un tercero al intervenir es:

- La capacidad de escuchar activamente
- La habilidad de usar un lenguaje neutral
- La sensibilidad de los valores que las partes sienten profundamente
- Tener presencia y tenacidad
- La capacidad de permanecer neutral. (p. 122)

Dimensión 03: Comunicación en el equipo

Según Bureau (2015), nos manifiesta:

El moderno o actual marco económico y cultural, nace o brota como resultado de la innovación y transformación

científica tecnológico, dirige a las empresas y organizaciones hacia la reestructuración de sus sistemas antiguos o tradicionales de trabajo. Lo cual se interpreta en la producción de modelos de gestión interfuncionales, que permiten un liderazgo empresarial e institucional más comprensivo o flexible y con capacidad de generar nueva riqueza. El problema o tema del mensaje (comunicación) transmitido en general, particularmente de una comunicación empresarial, es muy extensa abarcando muchos temas y continúa siendo una herramienta extraña o desconocida, que las gestiones de las organizaciones no saben aprovechar en el momento indicado.

Sin embargo, en los últimos tiempos, la comunicación insuficiente o deficiente es tomada en cuenta en el universo empresarial y económico, colocándose junto con los problemas de planificación, que son los que obstaculizan conseguir una magnífica o excelencia organizativa. (p. 131)

Una buena comunicación y la calidad con la que los miembros intercambian información en el equipo de trabajo, es esencial para generar un entorno que impulse un rendimiento excelente y un factor clave hacia el éxito.

Redes de comunicación

Según Bureau (2015), nos manifiesta:

Las redes de comunicación, es el tránsito de la información en la organización y se puede desarrollar o ejecutar de múltiples formas, hasta llegar a sus receptores o destinatarios. En la organización los distintos tipos de redes, posibilitan combinar diferentes direccionalidades que puede ocupar la información de modo empinado (ascendente), descendente (inclinado) y plano (horizontal). Las redes se pueden dividir en formales, constituidas por la misma

empresa, e informales, originado voluntariamente o espontáneamente. (p. 136)

Formas de comunicación

Según Bureau (2015), nos manifiesta:

- Directa: comunicación individual o personal, también llamada comunicación boca a oído. Llevada a cabo entre un emisor y un receptor, utilizando o no instrumentos o herramientas de transmisión.
- Indirecta: se trata de una comunicación basada en la herramientas o instrumentos porque el emisor y receptor están muy separados.
- Personal: se lleva a cabo utilizando una o varias herramientas, por ejemplo, conversar por teléfono, celular, chat, internet, etc.
- Colectiva: la remitente conversa o se comunica con varios o un grupo de destinatarios, con la ayuda de herramientas, como periódicos, televisión, chat e internet.
- En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. (p. 140)

El dialogo o la comunicación es básica y fundamental para trabajar en equipo. Tiene la capacidad para dirigir equipos de trabajo, se observa en las personas que comprenden y usan o manejan apropiada el talento de llevarse bien con todos en su entorno. Por lo tanto, cualquier persona que sepa trabajar en equipo, comprende la fortuna entablar relaciones humanas apropiadas en distintos campos de la vida.

Clima laboral

Según Bureau (2015), nos manifiesta:

Clima laboral o clima organizacional está claramente vinculado con el entusiasmo de todos los colaboradores o empleados. En otras palabras, una persona debe adaptarse a las motivaciones de una sociedad, ser capaz de desarrollar su autoestima o amor propio y percibir que ha satisfecho obligaciones o necesidades personales. Por lo tanto, la aclimatación o adaptación de los colaboradores y el entusiasmo de la organización o empresa demuestran que, si existe un buen clima organizacional o clima laboral, caracterizado por:

- Sentirse bien con uno mismo
- Sentirse bien con los demás
- Ser capaz de afrontar las necesidades uno mismo

Cuando el ambiente laboral no cumple con estos objetivos, se vuelve frágil provocando depresión y desinterés; llegando a un estado agresivo entre los trabajadores o agresividad entre los trabajadores. (p. 143)

2.3.2. Clima organizacional

Teorías del clima organizacional

Según Edel, (2015). Nos indica:

El interés provocado por el área o campo del clima organizacional con base en el valor del papel que juega toda la estructura de la institución o la organización sobre los procedimientos o métodos de hacer, sentir y pensar, por esta razón, la manera o forma que su organización vive y se lleva a cabo. Fernández y Sánchez (1996), indica que se estima

como punto de inclusión el análisis de Halpan y Croft (1963) sobre el clima en empresas estudiantiles, sin embargo, previo a este está el de Kurt Lewin como precursor del interés en el entorno que configura lo social. Para Lewin, la conducta está en funcionalidad de la relación del ambiente y el individuo, como ya se comentó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por consiguiente, era esperable ya que, en sus indagaciones de Lewin, en relación al comportamiento, el ambiente o clima gremial se manifieste como resultado de la relación entre ambiente y persona. En 1950 Cornell conceptualiza el ambiente o clima a modo de grupo de las apreciaciones o percepciones de los individuos que incorporan la institución u organización. Aun cuando esta construcción, tal y como no se creó o fabricó hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit). Por lo cual los principios de la inquietud por el ambiente o clima organizacional se encuentran en los inicios del razonamiento o corriente cognitiva en psicología, en la dirección o sentido que la postración de las aclaraciones y demostraciones de la conducta del ser humano a partir del punto de vista del comportamiento ocasionó una conciliación o acercamiento de la caja negra en que se había transformado el individuo. En tal sentido explica sobre la magnitud en que la percepción repercute o contribuye en la verdad misma. Esta iniciativa inicio a desplazarse en todos las áreas o campos incluido la psicología tenía su papel o responsabilidad, entre ellos se encuentra, obviamente, el área o campo del clima gremial (Fernández y Sánchez 1996). En relación Rensis Likert (1986), comenta, la actitud frente a cualquier circunstancia continuamente está en funcionalidad de la apreciación que tiene ésta, la cual cuenta es la manera en que observa las cosas y no la verdad imparcial u objetiva. Por lo tanto, la

inquietud por el análisis de clima gremial partió de la verificación o comprobación de que todo individuo ve de modo diferente el entorno en el cual desenvuelve, y que esa impresión o percepción tiene efecto en la conducta del sujeto en la institución u organización, con cada una de aquellas repercusiones que ello implica. “Al clima laboral como una extensión instaurada a partir de las percepciones de los trabajadores, y que tiene presencia en cuanto que hay una perspectiva simultánea, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está organizado en un cierto nivel en la forma de observar el ambiente, si bien no es un constructo particular, sino grupal u organizacional que concuerda con el enfoque sociocognitivo de las organizaciones”. (Peiro y Prieto, 1996:84)

Con el objeto de este análisis se obtuvo el concepto dado por Guillén y Guil, (1999:166) los cuales determinan el clima laboral u organizacional a manera de “la perspectiva de una agrupación de individuos que pertenecen a una organización y crean diversas interacciones en un ambiente laboral”.

Sin embargo, el clima gremial se ve afectado cierta muchedumbre de variables. Asimismo, aquellas variables o componentes interactúan y se relacionan entre sí de diferentes formas, dependiendo de las situaciones y las personas. La consideración o apreciación que realizan de aquellos componentes está, paralelamente, influenciada y respaldada por preguntas internas y externas respecto a ellos. De esta forma, los puntos mentales, espiritual (psíquicos), anímicos, parentales, sociales, de enseñanza y económicos que comprende la vida de todas las personas, influyen en la importancia del clima gremial de la compañía. Aquellos puntos diferentes, que suelen enlazarse en la existencia de un individuo, pueden apreciarse la misma

situación de un modo positivo o negativo, que se tornan siendo la percepción, ya conocida previamente. Los trabajadores, en abundantes situaciones no son imparciales, puesto que sus criterios y opiniones permanecen limitadas por la abundancia de cada una de las situaciones íntimas señaladas. No obstante, aun cuando se tenga presente todo aquello, es viable hacer un sondeo, cálculo (medición) del clima gremial. Quien se ve plasmada en el pensamiento, entendimiento y en las emociones de todos los trabajadores que participen. (p. 31)

El clima laboral o clima organizacional influye significativamente en el sentimiento de los empleados. Una organización se caracteriza por tener un ambiente de trabajo positivo, es decir que fomenta la participación de los trabajadores, el compañerismo y la cultura organizacional, puede asegurarse el logro de los objetivos propuestos.

Teoría del comportamiento organizacional

Según Alles (2015), nos manifiesta:

La conducta o comportamiento organizacional se forma a partir de una serie de eslabones intrínsecos y extrínsecos en la organización. Investigándose desde apreciación interna de institución u organización. La conducta o comportamiento organizacional comprende, además de otros elementos, la forma de actuar, comunicarse y relacionarse con las personas en sus diferentes actividades o servicios, como líderes, jefes, directivos y como colaboradores. La conducta de todos ellos se conecta de manera constante, elaborando o creando reformas mutuas. El comportamiento organizacional influye en 2 contextos. En primer lugar, encontramos el contexto directo, desde donde la institución obra en la población, estado o territorio, etc. En

segundo lugar, está el contexto indirecto el cual es el más extenso designado como general o total. La cita o referencia del segundo contexto fue realizada de manera separada del contexto directo y destacar su valor, dominio e influencia progresiva ya, puesto que actualmente es inimaginable e inaceptable que de manera global una organización no se ve afectada. De manera frecuente el comportamiento organizacional se ve afectado por la ciencia y tecnología, de una manera u otra, tanto del actuar del administrador como en la de los trabajadores. (p.169)

El impacto que individuos, grupos y estructuras tienen dentro de las organizaciones determina el éxito o el fracaso de las empresas.

Brunet (2011) manifiesta:

Likert, famoso y distinguido investigador reconocido en el mundo en agradecimiento a sus estudios e investigaciones en psicología organizacional, esencialmente por la producción o elaboración de cuestionarios y sus estudios acerca de los métodos funcionarios o administrativos. La teoría o suposición del clima organizacional consiste en representar con fines de causa y efecto el contexto de los ambientes o climas que son investigados, permitiendo también observar y examinar las variables pertinentes al clima. Tal como las teorías de motivación “no hay que confundir con la teoría de los sistemas de Likert, la teoría del liderazgo”, así como algunos se sobren entiende algunas obras acerca del comportamiento organizacional. (p.62)

Teoría del compromiso organizacional

Según Edel, (2015), nos indica:

El conocimiento no es suficiente para solucionar los

diferentes inconvenientes y conseguir alcanzar los objetivos y metas propuestos por la organización, se requiere una grupo o serie de capacidades (habilidades), experiencia, talento (destrezas) y actitudes por parte de todos los colaboradores que forman parte del equipo. La actitud de compromiso es considerada una de las actitudes más importantes, esta que se debe a la organización o institución para alcanzar un beneficio para todos. Sin embargo, Arias (2001) menciona, en las naciones o países más desarrollados, ha sido estudiado rigurosamente el tema de compromiso. Por el contrario, en los países en vías de desarrollo o subdesarrollados, el estudio respecto a esto es sumamente escaso. A pesar de una gran cantidad de empresas y organizaciones en el país de México, no es localizada un estudio o investigación profunda correspondiente a la obligación y responsabilidades organizacionales en nuestro país. La palabra o expresión de compromiso hacia la organización tiene diversas significaciones, acá realizamos, una descripción rápida de este. En 1977 Steers, (citado por Arias, 2001:8) determina al compromiso “como la fuerza relativa de involucramiento e identificación de un individuo con una organización”.

Robbins (1999:142), describe que el la obligación o acuerdo (compromiso) organizacional, forma parte de uno de los tres tipos de actitudes que una persona tiene concernientes con su vida laboral y lo expresa como “un estado en el cual un empleado es identificado con una organización específica y con sus fines, deseando mantenerse allí como uno de sus miembros”. (p. 63)

Teoría de cultura organizacional

Según Alles (2015), nos indica:

Realizándose la siguiente interrogante ¿puede

cambiar la cultura?, pues es muy complicado. Para ello se necesitaría efectuar trabajos o actividades a largo plazo (en periodos de tiempo que van entre cinco y diez años, conforme a varios actores). Lo que resulta evidente es que la cultura organizacional no se puede modificar en periodos de tiempo que se miden en meses, si no que ameritan medirse en años. El planteamiento de cambio cultural que ofrecemos, comunicada previamente (líneas atrás) en la etapa correspondiente de este trabajo, se realiza mediante la ejecución de un modelo de gestión de competencias: Entendiendo que será posible solo si la definición de los enfrentamientos o competencias implica una variación o cambio cultural en el sentido aislado. Para el cambio cultural proponemos, por medio de un modelo gestión por competencias, siempre que este se plantee conseguir una cultura determinada (las disputas deben permitir y conseguir ese cambio cultural), lograría colocarse entre los métodos probabilidad de éxito. Después de que se haya definido el modelo, la modificación (cambio cultural) se conseguirá mediante el desarrollo de las competencias esperadas por la organización. (p. 61)

Según Alles (2015), nos indica:

Métodos de cambio cultural, mediante la efectividad probable alta:

- Comunicado de soporte o sostén de la alta dirección.
- Formación y preparación de los colaboradores.
- Proclamación de valores.
- Gratificación de conductas.

Métodos de cambio cultural, mediante la efectividad

probable alta:

- Utilización de hechos o acontecimientos y mitos.
- Agradecimiento oficial de valientes héroes y heroínas.

Métodos de cambio cultural, mediante la efectividad probable alta:

- Uso de emblemas.
- Designación de un regente cultural. (p. 61)

Según Alles (2015), nos indica “Las organizaciones que se planteen cambiar su cultura deberán considerar que el proceso es extenso, se requiere de la convicción y el sustento de la máxima dirección, y difícilmente puedan enfrentarlo sin refuerzo externo” (p. 61)

Según Alles (2015), nos indica “El desarrollo organizacional no es un concepto nuevo y puede ser nombrado de otras maneras, como, por ejemplo, cambio cultural, que probablemente sea más comprensible por la persona no y sea de mejor representación a una idea actual del tema” (p. 62)

Según Alles (2015), nos indica:

Para realizar todo cambio cultural, en primer lugar, se debe realizar un análisis exhaustivo y estar al corriente de con que se cuenta en ese momento y hacia donde se ansia o aspira llega. Este compendio o resumen simple de análisis objetivo a conseguir se emplea a numerosos elementos, desde lo más simple como un régimen de dieta para afinar o adelgazar, a los más complejo, hasta una reestructuración o reorganización de una residencia, vivienda o habitación. En el suceso cambio de cultura organizacional, tanto la modificación

como el análisis o diagnóstico se tornan muy complejos, abarcando desde como determinar la cultura presente hasta de qué forma incrementar los comportamientos, para lograr conseguir una nueva cultura. (p. 65)

De acuerdo con Alles (2015), nos expresa “el cambio cultural, en analogía con el comportamiento organizacional, puede ser algo deseado y pensado o también ser el resultado de un cambio interno o externo de otra cualidad que implica dicho cambio cultural”. (p. 99)

Davis (2013) menciona “El instrumento, de manera usual mide un número de elementos del clima, le establece resultados numéricos y descifra los resultados”. (p 305)

Litwin y Stringer (2012), nos indican:

Determinaron una organización del tipo que comprende los nueve elementos mencionados: estructuras, responsabilidades, recompensas, riesgos, calor, ayuda, estándar, conflictos e identidades. Esta organización o estructura de modelo se diseñó por varias organizaciones y empresas que finalizaron que, el clima laboral si es afectada por la motivación, sus características y la satisfacción. (p.69)

Definiciones

Según Alles (2015), indica “Es un término directo y simple, la expresión comportamiento organizacional se refiere a la conducta de los sujetos en su ámbito laboral, de manera que estos, desenvuelven su actividad laboral dentro de organizaciones”. (p.19)

Según Davis (2013) “clima de una organización se define como el entorno en el que los empleados laboran, tanto en un departamento, una unidad de trabajo o la organización completa. Se piensa también como un sistema que refleja la

condición de vida de una organización”. (p.33)

Según Anzola (2013) “refiere al clima organizacional como a la percepción e interpretación permanente y relativa que los sujetos tienen en relación con su organización, que influye, a su vez, en la conducta de los empleados, diferenciando una organización de otra”. (p. 98)

Edel, (2015). Citando autores famosos de décadas pasadas nos indica:

Forehand y Von Gilmer (1964) determinaron que el clima laboral es “como el conjunto de características que representan a una organización y que la diferencian de otras organizaciones, estas características perduran de forma significativa a lo largo del tiempo e influyen en la conducta de los individuos dentro de la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad significativamente perdurable del entorno interno de una institución experimentada por sus miembros e influyentes en su comportamiento, se puede representar en términos de los valores de un conjunto determinado de atributos, particularidades o características de la institución”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la representación del conjunto de estímulos que un individuo distingue en la organización, los cuales conforman su contexto laboral”. (p. 31)

Existen muchos conceptos y definiciones de cultura organizacional, pero la que mayormente conocemos es que es un conjunto de creencia, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y formas de interacciones entre los grupos

existentes en todas las organizaciones, que dirige todas sus actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Cabe resaltar que no todas conocen sobre la cultura organizacional, las que conocen se preocupan por crear un plan de cultura. Pero si es importante tener en cuenta que la cultura organizacional ayuda a crear un compromiso en los colaboradores, mientras que la falta de una propuesta representa una pérdida financiera para las empresas.

Comportamiento de responsables

Según Alles (2015), nos manifiesta:

La conducta o proceder de los colaboradores de una organización, responsables directivos de los diferentes niveles, desde el jefe principal de la organización (gerente general, director general, o cualquier otra denominación), los diferentes jefes de la institución, área o servicio, inclusive los supervisores. El proceder de estas personas; desde la perspectiva de su posición de colaboradores, y de cualquier otro personal que no tiene personal bajo su responsabilidad o dirección. Sus conductas o procederes propios. Un director, gerente, administrador o jefe del área o servicio, a su vez también puede ser directivo o empleado. Puesto que para cada uno de los roles en el que se encuentre dependiendo del momento deberá ejercer su rol de dirección o empleado, teniendo una expectativa diferente y analizando cada uno de los temas o problemas que se presenten en el momento y lugar de los hechos.

Es sustancial tener en claro que las conductas de los altos mandos se retroalimentan entre sí y con los comportamientos de los empleados y viceversa. Los comportamientos no son una única dirección a lo largo del tiempo. Posiblemente, un directivo actúe una y otra vez de la

misma manera; sin embargo, las situaciones pueden ser distintas y los resultados no ser los mismos. Cuando son diseñados patrones de comportamiento, se realizan fundamentado en los roles de los directivos y jefes de distinto nivel, desde el número uno hasta los designados mandos medios y de los trabajadores. Existe siempre una retroalimentación y en ambas direcciones: los directivos o jefes actúan de una forma y los colaboradores de otra. Unos y otros esperan ciertas actitudes tanto de los directivos como de los trabajadores. Existen circunstancias complejas, como en el momento en que una institución u organización se ve en la obligación de disminuir personal o acortar o reducir sueldos, donde el superior o director principal debe transmitir a sus colaboradores la nueva orden y mandato asignada por sus superiores que lo afectan a él particularmente o no comparte. (p. 168)

Se sabe que la cultura organizacional, es responsabilidad de todos los colaboradores que conforman el equipo de trabajo, que tengan la misma misión, visión, etc. Pero también se sabe que la mayor responsabilidad recae en la cabeza que dirige al grupo ya sea gerente, jefe o líder del grupo. Hoy en día, es muy importante que fusione ambos líder y gerente en uno solo, porque son necesarios en la empresa, aquellos gerentes que son líderes, tienen una mejor oportunidad de tener éxito.

Empowerment

Desde el criterio de Alles (2015), nos indica:

El término empowerment, como muchos otros manejados en asuntos de empowerment, no cuenta con una traducción apropiada al castellano o español, italiano y francés, razón por la cual acostumbra usar frecuentemente su

utilización en inglés, acogiendo la palabra inicial u original como las más adecuada y oportuna. En concordancia a la temática que nos establece, el empowerment consigue traducirse como “empoderamiento”, facultamiento o delegación. Ya que, en nuestro idioma, algunos de estos términos no existen, y otros no nos parecen adecuados, no serán empleados. Así mismo, la definición y alcance del término empowerment puede modificarse de organización en organización: no existe un enfoque único en proporción.

Se emplea este término en dos dimensiones. Por una parte, es una manera de trabajar cuyo objetivo es acercarse lo más posible a tomar una decisión en el instante y lugar o área donde ocurren los hechos, por lo que se considera posible modificar hábitos o rutinas de trabajo. Por otra parte, el objetivo del empowerment implica compromiso, motivación e involucramiento en la organización.

Para que sea verificado el empowerment, se deben presentar dos circunstancias de manera paralela. Sistema o procedimiento de trabajo en lo que faculta bajar de nivel las decisiones, incrementando la mejora en la capacidad de su comportamiento, conducta en consecuencia, en absolutamente todos los empleados de la institución u organización a la cual pertenecen. Si la máxima conducción no delega, es imposible hablar de empowerment. En diversas ocasiones las organizaciones invierten en programas de empowerment grandes sumas, sin analizar; primeramente, hasta qué punto están dispuestos a delegar poder de decisión el número uno, los dueños o los gerentes principales. Por lo tanto, la implementación de empowerment demanda un efecto en cascada desde la cúspide de la organización. Como ya lo mencionamos líneas atrás el empowerment involucra delegar mando, dirección y responsabilidad, mediante la sensación de brindar confianza, además de comunicar el

enfoque de la institución u organización, percibiendo de esa forma mayor responsabilidad, sustituyendo jerarquías tradicionales o pasadas por equipos actuales autodirigidos. Además, podríamos definir al empowerment como la capacidad (competencia) para elaborarse sirviendo de base o soporte a los demás (semejantes, colaboradores y superiores). Manifestando empatía en sus requerimientos y necesidades. Disposición para colaborar con los demás, que forme parte o no al servicio o área de trabajo, facilitando la ayuda necesaria, aun cuando no sea solicitada de manera formal. Comprende la capacidad para formar relaciones o vínculos basados en seguridad o confianza profesional y vínculos familiares o personales.

La disputa o competencia empowerment se refiere a delegar, autorizar y juntamente, inculcar en los colaboradores sentido de eficacia y eficiencia para realizar las tareas que le corresponden realizar. La representación no se puede constatar sin el mayor talento o competencia de los colaboradores para desempeñar nuevas tareas y/o actividades. (p. 191)

Gestión del conocimiento

Según Alles (2015), manifiesta:

Dirección o administración del Conocimiento o Knowledge Management (K M), es parecido a un procedimiento ordenado de búsqueda, organización, selección y propagación de información, con la intención de contribuir o brindar los conocimientos necesarios a los integrantes de una organización para incrementar su trabajo competentemente.

Asimismo, permite reunir información, entender e interpretar mejor sobre las experiencias personales,

consecutivamente, ponerlas en práctica en las actividades diarias, en la organización o planificación estratégica, buscando la solución de problemas, para así tomar las decisiones, etc. Definitivamente se trata de convertir el conocimiento en experiencia y la experiencia en conocimiento.

Las instituciones y organizaciones las cuales implementan este tipo de estrategias y procedimientos, generalmente lo hacen para conseguir:

- Capacitar y desarrollar a los empleados tanto profesional como personalmente.
- Aprovechar al máximo el talento y la capacidad de los trabajadores en su labor diaria.
- Generar mejoras en los productos y servicios.
- Alcanzar una delantera competitiva.

De manera frecuente, las instituciones y organizaciones no poseen percepción acerca del conocimiento aprovechable, por el contrario resta eficacia a los procedimientos activos u operativos y en muchas ocasiones conlleva a un doble esfuerzo: como en un grupo se requiere de recursos y tiempo para solucionar una determinada circunstancia, sin tener algún conocimiento de la solución dada con anterioridad, a un dilema parecido en un lugar diferente de la organización misma, que se hubiese podido aplicar ante la reciente problemática con un modo sencillo y también sin mayores costos o importes. El conocimiento, frecuentemente es propiedad de una persona sola o un pequeño grupo de individuos. Los conocimientos cuando no son compartidos, causan la disminución de la rapidez en el desarrollo de los procesos causando de esta

manera la incompetencia organizacional.

Si deseamos alcanzar los cuatro objetivos líneos atrás mencionados, es de suma importancia aplicar una variación o cambio cultural, cuyo objetivo primordial sea el estudio, recopilando información de todas las fuentes y causas disponibles en la organización y seguidamente difundirlo a todos sus colaboradores e integrantes de la organización.

La disposición o capacidad para estudiar y aprender también se interpreta, en habilidad para absorber nuevas ideas o cambios y convertirlos en hechos o tareas, servicios o productos a una prontitud ventajosa ante la competencia (diferentes empresas u organizaciones que ofrecen una serie de producto o servicio semejante). (p. 361)

Incorporación de valores

Según Alles (2015), nos manifiesta:

Algunas de las inquietudes de varios de los directivos de las organizaciones trasladar a la praxis, la dirección y gestión, los valores organizacionales. De acuerdo con la literatura más tradicional de Administración de Empresas, los valores son conceptos primordiales o fundamentales dentro de la institución u organización, además de que todos sus integrantes deben estar unidos.

El secreto o la esencia para transformarse en verdaderos indicadores de gestión, está en saber cómo convertir dichos valores en instrumentos funcionales o prácticos, para que no sean solo conceptos a los cuales se une o adhiere. Los encargados del área de recursos humanos, con inteligencia y sensatez, tienen a bien programar capacitaciones o propaganda para gerenciar los valores en los colaboradores. Pero la poca perseverancia y

continuación en el tema y la falta de práctica misma dan como resultado la ineffectividad de dichas actividades, o por lo menos el resultado no es en la magnitud que se desee. Sin embargo, para gerenciar los valores según las capacitaciones, estas pueden extender su curso, para que se conviertan en activos y sean incorporados a la vida diaria de todos los colaboradores y directivos de la institución u organización la ruta a seguir es transformarlo en habilidades y destrezas.

Caso contrario de no hacerse de esta forma, es decir, dejar las virtudes, cualidades y capacidades en un sistema separado, estos deben ser incorporados dentro de los subsistemas de recursos humanos y ser llevados a indicadores. De esta manera, los procesos de selección, desarrollo de competencias y evaluación del desempeño y contienen a los valores dentro de sus instrumentos de medición (medición de competencias, tanto en desempeño como en selección), y son encaradas acciones de desarrollo de competencias concernientes a los valores organizacionales. Si no se cultivan o producen de esta forma se pone en peligro, luego de determinados o declarados, simplemente los valores no se toman en cuenta en la gestión diaria. (p. 488)

Los valores reflejan en la empresa la imagen hacia el exterior, tanto en el trato al cliente como el respeto hacia las personas que laboran dentro, se refleja en la convivencia y el trato de los colaboradores. En las organizaciones. Es importante desarrollar herramientas que ayuden a las (los) colaboradores a comprender la importancia de los valores, los principios éticos, los alcances de la gestión transparente y la normativa que la sustenta, en perspectiva de contribuir al desarrollo de la organización y del país. Recurso Humano debe aplicar encuestas anuales para evaluar el clima de la organización:

esto permite evaluar las estrategias, a los líderes y compañeros, pedir sugerencias para mejorar y realizar acciones basadas en los resultados de las encuestas y en sugerencias.

Desarrollo del talento

De acuerdo con Alles (2015), nos indica:

Las tendencias nuevas de management y, especialmente, Gestión por Competencias, cuenta con un enfoque transparente en el crecimiento de la inteligencia y el talento de los individuos. La descripción de las competencias es la primera fase o etapa del modelo de gestión que estamos exponiendo. Después de que se ha realizado esto, los siguientes pasos involucran y determinan las brechas entre lo solicitado por su lugar de trabajo y las competencias recientes o actuales de los individuos. Se emplea este paso con un sólo objetivo: desarrollo de competencias para reducir las brechas reveladas.

Cuando la adaptación colaborador - puesto no es la que se espera, o cuando se aspira al desarrollo de los individuos para que obtengan posiciones de mayor nivel o para que crezcan en su actual puesto de labores, se programan capacitaciones para el desarrollo del talento de sus colaboradores. Esta declaración o manifestación no debe ser asociada sólo a determinadas posiciones de la organización; al contrario, se puede poner en práctica en cada uno de los puestos, puesto que en todos ellos se necesita un talento para desenvolverse o desarrollarse con éxito. En terminante, Gestión por Competencias es un modelo para el desarrollo de los individuos, sus competencias y conocimientos. ¿Cuáles competencias? Aquellas que van a permitir a la organización adquirir sus planes estratégicos. Si

éstos pretenden de un cambio cultural, ese será uno de los objetivos a alcanzar. (p. 513)

En la actualidad la mayoría de las organizaciones están adoptando prácticas y sistemas de recursos humanos basados en competencias; generando así nuevas expectativas que faciliten la motivación y el compromiso en el trabajo y el progreso profesional y personal.

Principios éticos

Alles (2015), nos expresa:

Ética se conceptúa en el estudio del comportamiento organizacional y comportamiento humano, y es la especialidad que analiza la conducta o proceder de los individuos dentro de la institución u organización. Por lo que, desde nuestro punto de vista, son dos nociones profundamente vinculadas entre sí. Un dirigente o director de Recursos Humanos, o cualquier integrante de la organización, debe manifestar conductas éticas. Asimismo, y de suma importancia, será el responsable por el diseño de métodos de trabajo organizacionales en correspondencia a las personas que manifiesten principios éticos. En los últimos años ha quedado confirmado que la falta de ética ha traído todo tipo de consecuencias indeseables, llevando a la banca rota unas empresas que, aparentemente, eran muy firme. La ética no es solamente un valor moral, también es una variable de subsistencia y permanencia organizacional. (p. 514)

Una organización que trabaje de manera ética atraerá talento y creará un ambiente laboral seguro para sus colaboradores. Además, generará más confianza en sus consumidores e inversionistas, todo lo cual se traducirá en un incremento de la rentabilidad y el logro de los objetivos propuestos.

Dimensión 01: Motivación

Según Edel, (2015). Nos indica:

A pesar de que todos lograríamos sobrevivir sin tecnología u otro medio de comunicación, no podríamos subsistir sin agua, sin dormir, sin comida, respiración y ambientes atmosféricos adecuadas. Todos tenemos necesidades. Una carencia o escasez (necesidad), le da a una persona la impresión o sensación de insuficiencia, de algo de lo que es carente, al menos inmediatamente o momentáneamente. El estudio o conocimiento de la definición de necesidades es significativo por varios motivos; resulta fundamental para una mayor y mejor comprensión de nuestra conducta o comportamiento y la conducta o comportamiento de las demás personas. La carencia o escasez (necesidad), se pueden interpretar como motivos, o sea, lo que nos motiva a actuar de una forma definida o determinada a realizar algo en determinado momento. (Kossen,1995)

La expresión “motivar, estimular o promover” etimológicamente procede de la raíz del verbo mover. Motivar es más que valerse de una charla o discurso a una persona o un grupo de ellas para mostrar que deben tener una actitud, postura o disposición diferente ante cualquier condición o circunstancia. Kossel, (1995: 345) determina la motivación como: “los diferentes impulsos íntimos o las fuerzas ambientales en su entorno, que influyen a los individuos a comportarse de una forma determinada. Motivar es crear el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro diferente”. (p. 32)

Según Alles (2015), nos manifiesta:

Citando a Davis y Newstron, mencionan que son escasas las acciones humanas que se dan sin motivación. Es

decir, la mayoría de las conductas consientes tienen motivo de causa alguna. Las personas desarrollan motivación en base al entorno socio-cultural donde prevalecen; impulsos que repercuten su forma de laborar, valores y estilo de vida.

De afiliación, impulso a poder interrelacionarse con las demás personas. De competencia, consiste en el desempeño de las personas en realizar un trabajo eficiente y desarrollar sus propias habilidades. Impulso de poder, consiste en ayudar a las personas o en alguna circunstancia. Mateo y Valdano, al tratar el tema del liderazgo y los equipos de trabajo, hacen semejanza a la motivación. La intención de "querer" cumplir un objetivo incrementa.

Los autores mencionados determinaron liderazgo como la habilidad de gestionar voluntades; Un líder diligencia el poder motivacional en las personas. Haciendo un símil con el desarrollo de aptitudes, el mismo se verifica la voluntad de las personas en hacerlo.

Es importante indicar que cuando citamos el término "competencia" se debe tener claro que las personas desarrollan esta actividad solo si las desean, y ese impulso se logra mediante la motivación. En muchas situaciones las personas se motivan por sí misma y en otras necesitan el apoyo motivacional del líder para llevar a cabo las actividades de su puesto o las que fueron indicadas. No obstante, ciertas tareas y compromisos requieren mayor esfuerzo que otras, pero en todos los casos, las personas deben de contar con la motivación del caso con la finalidad de obtener un agradable resultado.

La motivación es un estado de ánimo interno que dirige y mantiene la conducta de la persona hacia objetivos y metas propuestos. Se concluye; una persona sin motivación, su

acción se hace más difícil, pausada e inestable en el transcurso del tiempo. La motivación en el entorno laboral es condicionada a las emociones que un trabajo brinda a sus colaboradores para mantener su productividad y empeño lo más alto posible en el transcurso del tiempo. Las personas con una motivación elevada generan más que lo mínimo estrictamente inexcusable. Mayormente la causa raíz es que gozan de un cálido ambiente laboral que le permite realizar su trabajo de manera más eficiente.

Estabilidad en el empleo

Según Edel, (2015). Nos indica:

La permanencia y continuidad laboral resulta muy ansiada por los colaboradores de cualquier organización, el percibir ingresos económicos con la seguridad que sea de por vida y ser favorecido con todos los beneficios que por ley corresponden, resulta muy placentero y satisfactorio para cualquier individuo. Por ende, da la sensación de seguridad y la impresión de ser un elemento o competente, ya que sus sacrificios y esfuerzos favorecen de alguna forma a la población o sociedad, y generalmente, proyectar su vida fuera del entorno de trabajo. (p. 32)

Efectivamente la estabilidad laboral es un deseo que toda persona desea tener en una institución determinada, para gozar de todos los beneficios que de por ley le corresponden tanto al colaborador como a sus familiares. En el sector salud es una lucha ardua que hasta hoy en día se viene peleando para lograr el tan ansiado contrato a plazo fijo o indeterminado. Se puede determinar que también va depender del tipo de contrato que tengan el personal para responder, tener una motivación y una exigencia en su centro de labores.

Posibilidades de una mejora y promoción

Según Edel, (2015). Nos indica:

La relevancia conferida a los escalas o ascensos y promociones lleva consigo la probabilidad o posibilidad de obtener un mejor estatus o posición laboral y social, el agradecimiento o reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, habilidades y tareas por parte de la organización o institución; beneficios o ingresos económicos mayores, la aspiración de un crecimiento o desarrollo psicológico, la aspiración o deseo de imparcialidad y justicia, el incremento de la responsabilidad (compromiso) y autonomía laboral con la probabilidad de efectuar más actividades significativas, atractivas e interesantes. No obstante, en este tema es imprescindible e importante destacar que cierta cantidad de empleados no tienen el deseo ser ascendidos o promovidos, puesto que esto involucra más responsabilidad y compromiso. (p. 33)

La estrategia que emplean algunas organizaciones como los incentivos, reconocimientos y beneficios motiva a los empleados a seguir trabajando para ayudar a cumplir las metas y los objetivos que se plantean.

Ambiente social de trabajo

Según Edel, (2015). Nos indica:

El grupo social resulta ser un motivador significativo, cada vez es más habitual que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los empleados un comportamiento social. Cuando se trabaja en grupo se va fortaleciendo la participación, la colaboración, la cohesión, el establecimiento de metas en común como resultado de las motivaciones en sus integrantes. (p. 33)

Dimensión 02: Liderazgo

Según Edel, (2015). Nos indica:

Los líderes, jefes o superiores formales e informales de la institución son los que instauran (crean) o limitan las áreas en las que el personal de ésta, halla los escenarios ambientales imprescindibles para su desenvolvimiento como colaboradores y como seres humanos; de igual forma son ellos, quienes ayudan, apoyan o limitan la integración, además quienes se acogen o aferran al control permitiendo una participación mayor de los miembros de la institución, sancionan o recompensan (premian) el avance de sus colaboradores. De igual manera, como expresa el asesor o consultor organizacional Federico Casas Alatríste, citado por (Zepeda, 1999). Los razonamos, estudiamos (pensamos), con criterio diferente, debemos ser explícitos, además de abiertos en los hechos y determinaciones, con nuestra conducta y proceder dentro de las empresas a la que pertenecemos. Es decir, que el gerente o dirigente de una organización no se gane la admiración y respeto porque conduce un auto del año, por el contrario que sea un ser humano consecuente con sus actos, prudente, mesurado, juicioso y sensato”. (p. 34)

Liderazgo carismático.

Según Edel, (2015). Nos indica:

Persona que agrada a sus colaboradores de manera emocional; desea ser reconocido y admirado por todos, y cuando esto no ocurre se comporta de modo negativo. Vale citar a Kossen (1995), cuando se expresa de las obligaciones o necesidades aprendidas, manifiesta que, cuando los individuos no perciben o experimentan la necesidad de aprobación se tornan agresivos porque tienen temor a ser

reprochados. Además, estos líderes manejan el chantaje o manipulación como manera de mantener al grupo bajo su control. (p. 34)

Liderazgo situacional.

Según Edel, (2015). Nos indica:

Es aquel que su comportamiento con los colaboradores o seguidores depende del nivel de desarrollo organizacional de los mismos. En el momento que los trabajadores o colaboradores tienen un nivel de mayor madurez organizacional accede a que el jefe o líder instaure una familiaridad o relación distinta a diferencia de los considerados inmaduros organizacionalmente, debido a su condición situacional. (p. 34)

Liderazgo participativo.

Según Edel, (2015). Nos indica:

En este enfoque, el líder debe indagar acerca de oportunidades que involucren riesgos; tener una perspectiva compartida con sus seguidores; inducir la colaboración y el desarrollo de sus colaboradores; ser el ejemplo para seguir; reconocer las contribuciones y elogiar los logros. (p. 34)

En términos generales el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir en toda una organización, con el propósito de llevarla a alcanzar objetivos concretos y de mejorar el desempeño. Muchas personas siguen a un líder porque les ofrecen seguridad y oportunidades de desarrollo profesional para satisfacer sus necesidades y expectativas. El líder será capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros, todo con el objetivo de lograr un objetivo en común.

Dimensión 3: Satisfacción laboral

Según Edel, (2015). Nos indica:

El hecho de que un trabajador pueda desplegarse como persona mediante su trabajo personal y hallarse complacido con la profesión, ocupación o cargo que ejerce, se convierte en motivo de inquietud y preocupación no sólo de los que estudian la conducta, sino de las mismas autoridades que dirigen dicha organización. Además, según Hernández (2003), la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales". (p. 36)

Fernández y Sánchez (1996). Nos mencionan que incluso, cuando varios autores no ejecutan una conexión o vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez expresan que "el vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En tanto, esta última arranca en gran medida de la valoración que la persona hace del conjunto de características que relatan los estímulos que configuran su ambiente de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que observa el individuo de su institución". (p. 36)

Existen un sin número de conceptos de diferentes autores respecto al clima organizacional, pero al final todos llevan a una sola dirección, queriendo dar a entender que la satisfacción laboral es el estado de bienestar que siente un colaborador o un grupo de colaboradores que laboraran en una organización, de esta forma se sienten identificados,

motivados y comprometidos para sacar adelante los objetivos trazados.

Estado emocional.

Según Edel, (2015). Nos indica: “Puede definirse como estado emocional positivo o placentero consecuencia de la perspectiva subjetiva de las experiencias laborales del individuo”. (p. 37)

La conducta frecuente ante la ocupación.

Según Edel, (2015). Nos indica: “Considerando que las actitudes corresponden a un modelo tridimensional: dimensión cognitiva, afectiva y comportamental”. (p. 37)

Como actitud afectiva.

Según Edel, (2015). Nos indica: “diferencian dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el empleo en general. Modelo Multidimensional. Examina distintos aspectos o dimensiones determinados del trabajo”. (p. 37)

El Ministerio de Salud del Gobierno de El Salvador incorpora en el tema de Calidad la importancia del Liderazgo y el Trabajo en Equipo referenciando a Hans Finzel que un “líder lleva a la gente a donde nunca habrían ido solas” así como Simon Sinek que este concepto es “una forma de pensar, una forma de actuar y lo más importante una forma de comunicarse” y en relación al Trabajo en Equipo describe que según Michael Jordan el “talento gana juegos pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos” y Phil Jackson manifiesta que los buenos equipos acaban, por ser grandes equipos cuando sus integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al yo por el de nosotros.

2.4. Glosario de Términos

Equipo: Se define como un conjunto de individuos organizados que ejecutan actividades o trabajos de manera contigua, cuyo objetivo es el mismo.

Trabajo: Son todas las acciones elaboradas por los individuos con el único fin o propósito de alcanzar una meta, resolver los problemas y producir bienes y servicios.

de forma independiente de sus características o las circunstancias, ejecutándolo según su propósito.

Grupos: Se dice al conjunto de individuos que se reúnen para un propósito.

Nefrología: Se dice es la especialidad de la medicina que se ocupa del riñón, la anatomía y fisiología.

Desempeño: Se define como ejecutar una actividad, trabajo o función designada y se logra medir tanto las actitudes como las aptitudes, cumpliendo así una responsabilidad, tarea u obligación.

Empowerment: Su significado en español es empoderamiento, la cual tiene como significado dar más poder a la persona, para que pueda tomar decisiones, habiéndose delegado autoridad a dicha persona.

Resolución: Es referido al término de resolver o resolverse, que soluciona una determinada circunstancia.

Clima: Es la circunstancia que rodea a un individuo o grupo, que condicionan una situación en su entorno.

Organizacional: Cuando se indica al ente que gestiona y ordena sus recursos o actividades, para el cumplimiento de sus objetivos.

Comportamiento: Son conjuntos de respuestas de un individuo con

relación a su entorno

Compromiso: Referido a la obligación que contrae un individuo respecto a un hecho u otro individuo

Cultura: Es un conjunto de expresiones y formas que caracterizan a través del tiempo a un tipo de sociedad determinada

Gestión: Se refiere a la administración o gestionar algo, siendo conjuntos de acciones que logren realizar activadas según el objetivo

Ética: Es el estudio de la moralidad, la cual está definida por normas que permiten distinguir entre lo bueno y lo malo de las acciones.

Comunicación: Es transmitir un mensaje e información desde un emisor hasta un receptor, de forma personal, social o grupal.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Hipótesis nula

Ho: $r_{XY} = 0$

- No existe relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

Hipótesis alternativa

Ho: $r_{XY} \neq 0$

- Existe relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- **Hipótesis Específica 1**

Hipótesis nula

Ho: $r_{XY} = 0$

No existe relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y la motivación en los trabajadores del servicio de

nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

Hipótesis alternativa

Ho: $r_{XY} \neq 0$

Existe relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y la motivación en los trabajadores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

- **Hipótesis Específica 2**

Hipótesis nula

Ho: $r_{XY} = 0$

No existe relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el liderazgo en los trabajadores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

Hipótesis alternativa

Ho: $r_{XY} \neq 0$

Existe relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y el liderazgo en los trabajadores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

- **Hipótesis Específica 3**

Hipótesis nula

Ho: $r_{XY} = 0$

No existe relación positiva significativa entre el trabajo en

equipo y la satisfacción gremial en los trabajadores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

Hipótesis alternativa

Ho: $r_{XY} \neq 0$

Existe relación positiva significativa entre el trabajo en equipo y la satisfacción en los trabajadores del servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

3.2. Variables

3.2.1. Filiación de variables

Variable 1: Trabajo en equipo = variable cualitativa grado ordinal

Variable 2: Clima organizacional = variable cualitativa grado ordinal

3.2.2. Descripción de la variable trabajo en equipo.

Bureau (2015), señala que:

Siendo la necesidad persistente de conseguir algunos resultados, ya sean metas o anhelos, que permanecen vetados, o que resultan incierto, como consecuencia de una acción aislada del sacrificio o trabajo personal, generalmente es el principio de los equipos, siendo esta un equipo gremial y con ello fortificar la unión de la labor en los integrantes de la organización. (p.64)

Variable Clima Organizacional.

Según Edel (2015), señala que "En un enfoque simple y fácil de entender, el término comportamiento organizacional incluye el desarrollo de actividades laborales en la organización y se refiere al comportamiento de las personas en el lugar de trabajo"(P.19)

3.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variable Trabajo en equipo.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Trabajo en equipo	Bureau (2015), Siendo la necesidad persistente de conseguir resultados ya sean metas o anhelos, que permanecen vetados, o que resultan muy incierto, como consecuencia de una acción aislada, o del sacrificio o trabajo personal, generalmente es el principio de los equipos, siendo esta un equipo gremial y con ello fortificar la unión de la labor en los integrantes de la organización. (p.64)	Se refiere al grupo que se comunica para evitar conflictos de equipo que surgen en su etapa inicial al conformarse los equipos nuevos de trabajo hasta llegar a consolidarse robusteciendo la cohesión del trabajo en equipo.	1. Grupos 2. Conflictos de equipo 3. Comunicación en el equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de grupo - Grupos directivos - Empowerment - Fuentes de conflicto. - Manejo de conflictos. - Resolución de conflictos. - Redes de comunicación - Formas de comunicación - Clima laboral 	Ordinal

Tabla 2: Operacionalización de variable Clima organizacional.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	Según Edel (2015), señala que "En un enfoque simple y fácil de entender, el término comportamiento organizacional incluye el desarrollo de actividades laborales en la organización y se refiere al comportamiento de las personas en el lugar de trabajo". (P.19)	El término clima organizacional se refiere al comportamiento individual en un entorno laboral, como, por ejemplo, cómo desarrollar actividades laborales dentro de una organización.	1. Motivación. 2. Liderazgo. 3. Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad en el empleo - Oportunidades de ascenso y promoción - Ambiente social de trabajo - El líder carismático. - El líder situacional. - El líder participativo. - Estado emocional. - Como actitud generalizada ante el trabajo. - Como actitud afectiva. 	Ordinal

3.3. Tipo de estudio

La investigación fue del tipo básico, cuyo objetivo produjo conocimientos nuevos para la realidad investigada en relación con las variables de trabajo en equipo y clima organizacional con sus extensiones pertinentes.

Se desarrolló una investigación de carácter cuantitativo tal como lo indica Hernández, Fernández Baptista (2010) “porque se usó la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (p.4) Se realizó una investigación de corte transversal, porque los datos fueron recolectados en una sola demostración.

3.4. Diseño de investigación

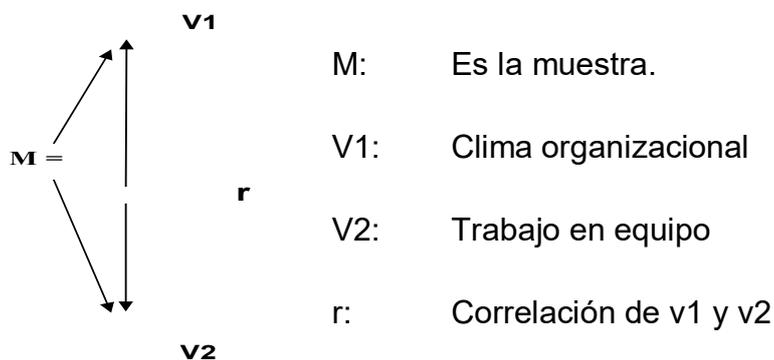
El diseño del presente estudio de investigación estuvo enfocado en el diseño no experimental, transversal y correlacional. Se dio de manera no experimental al no manipularse las variables independientes para observar sus efectos en la variable dependiente.

Tal como lo indica Kerlinger (1988), “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Se realizó de manera transversal al recopilarse datos en una sola medición en único tiempo. Correlacional, porque se midió el grado, nivel o relación entre las variables expuestas.

Como es señalado por aluden Hernández, Fernández y Baptista (2010)“La investigación de tipo no experimental puede definirse como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos” (p.206).

Diseño, donde:



El esquema de variables V1 y V2

3.5. Población general, población de estudio y muestreo

3.5.1. Población general

Fue conformada por 76 trabajadores inscritos en planilla de haberes, cuyos datos fueron facilitados por la Oficina de Personal del Hospital Asociación Público Privado, nivel III, 2019, como es mostrado en las tablas 3, 4, 5, 6.

Tabla 3. Distribución de la población de los trabajadores del Servicio de Nefrología del Hospital Asociación Público Privado, nivel III, 2019

N°	Hospital	N°
1	Hospital Asociación Público Privado	
	TOTAL	76

Nota. Datos facilitados por la Oficina de Recursos Humanos del HAPP

Tabla 4. Distribución de trabajadores según grupo ocupacional del Servicio de Nefrología del Hospital Asociación Público Privado, nivel III, 2019

N°	Según Grupo Ocupacional	N°	%
1	asistencial	72	95
4	administrativos	4	5
	TOTAL	76	100

Nota. Datos facilitados por la Oficina de Recursos Humanos del HAPP

Tabla 5. Distribución de trabajadores según cargos ocupacionales del Servicio de Nefrología del Hospital Asociación Público Privado, nivel III, 2019

N°	Según Cargos Ocupacionales	N°	%
1	Asistencial	72	95
	Médicos	13	
	Licenciados en Enfermería	33	
	Técnicos en Enfermería	26	
4	Administrativos	4	5
	Profesional	-	
	Técnicos	4	
	TOTAL	76	100

Nota. Datos facilitados por la Oficina de Recursos Humanos del HAPP

Tabla 6. Distribución de trabajadores según condición laboral del Servicio de Nefrología Hospital Asociación Público Privado, nivel III, 2019

N°	Según Grupo Ocupacional	N°	%
1	Nombrados	0	0
4	Contrato indeterminado	76	100
	TOTAL	76	100

Nota. Datos facilitados por la Oficina de Recursos Humanos del HAPP

3.5.2. Población de estudio

El universo poblacional del presente estudio estuvo conformado por 76 trabajadores y se adquirió en concordancia con los juicios que se seleccionaron y que se fueron establecidos:

Criterios de inclusión:

- Trabajador registrado en la oficina de recursos humanos.
- Trabajador que se encuentra laborando con permanencia mayor a tres meses.
- Trabajador que se encontró presente al momento que fue aplicado el instrumento o cuestionario.
- Trabajador que laboró en el área asistencial y administrativa del servicio de nefrología.
- Trabajador sin problemas psicológicos o psiquiátricos.

Criterios de exclusión:

- Trabajador que no se encuentra registrado en la oficina de recursos humanos.
- Trabajador que se encuentra laborando con permanencia menor a tres meses.
- Trabajador que no se encontró presente al momento que fue aplicado el instrumento o cuestionario.
- Trabajador que laboró en otra área asistencial y administrativa que no corresponde al servicio de nefrología.
- Trabajador que se vio afectado con problemas graves psicológicos y psiquiátricos.

La población estudiada fue tomada del listado oficial y la

planilla de retribuciones de los trabajadores, facilitado por la oficina de personal de recursos humanos de dicho hospital.

Muestra

Según INEI (2012) expresó: “la muestra es un subconjunto representativo de la población a partir del cual se pretende realizar inferencias respecto a la población de donde procede”. (p. 46)

La muestra del presente estudio es de tipo probabilístico, siendo que todas las unidades de población conserven un mismo porcentaje de probabilidad para ser seleccionado. La manera más eficaz de medir el tamaño o volumen del muestreo, para ello se necesita utilizar las fórmulas estadísticas de proporción de las poblaciones finitas, que pertenece a la muestra aleatoria simple.

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Las variables de la ecuación son traducidas en vista a la siguiente leyenda:

Donde:

N	=	tamaño de la población
P	=	porcentaje de acierto
Q	=	porcentaje de fracaso
Z	=	valor que corresponde al nivel de confianza al 95%.
N	=	tamaño de la muestra

Se tiene:

$$n = \frac{76 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05 * (76 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

Sustituyendo valores obtenemos una muestra de: n= 64 trabajadores.

3.5.3. El muestreo

En esta investigación se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico intencional o también llamado por conveniencia.

Tal cual Hernández, R. (2014) “este tipo de muestreo es caracterizado por un esfuerzo premeditado de adquirir muestras representativas por medio de la inclusión de la muestra de grupos aparentemente típicos y es tomado al juicio del investigador” (p. 189)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a. Fuentes Primarias. Fueron utilizadas dos técnicas para la recopilación de datos, como expresa tabla citada por Valderrama y León (2009, pp.52-122), la Encuesta y la Escala de actitudes.

“La Encuesta por cuestionario, es una técnica que permite recoger información mediante un cuestionario de preguntas a las que el encuestado debe responder de forma escrita”.

“La escala de actitudes se considera como instrumento de medición o prueba psicológica que de manera frecuente son manejadas para medir las actitudes”.

b. Fuentes Secundarias Se ha utilizado el método de revisión de “análisis documental” la cual consiste en:

- Para anotar los datos referentes a los libros que se manejaron durante el proceso de investigación se utilizó una ficha bibliográfica.
- Para transcribir el texto se utilizó una ficha de transcripción textual, transcrito entre comillas, al pie de la letra, aun con errores lo que el investigador consideró de suma importancia, diciéndose como aquello que asumió calidad científica y aciertos.

- La ficha comentario de ideas personales. Fue más importante que las anteriores. A medida que fue desarrollada la investigación surgían incertidumbres, comprobaciones, dudas, comentarios, refutaciones, etc., posteriormente fue anotado en la ficha proporcionada.
- Se aprovecharon tesis que tenían directa relación con el objetivo de la investigación. Antecedentes teóricos que fueron de ayuda para a comprender la nuestra.

3.6.1. Instrumento de recolección de datos

Se aplicó cuestionarios de escala Likert se utilizan en preguntas cerradas que incluyen respuestas alternativas a cada pregunta para medir las actitudes de los empleados. La expansión de las preguntas relacionada con los indicadores y, por tanto, relacionada al tamaño de cada variable.

De esta forma se menciona que este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal, respecto al labor en equipo y el clima organizacional en sus variables y magnitudes. Para asegurar una grande comprensión del cuestionario y facilitar la recopilación de la información que muestra en seguida un grupo de orientaciones que van a permitir obtener una información más clara y breve.

- Completar la prueba con lapicero. No utilizar lápiz.
- El llenado de la prueba es individual y confidencial.
- Tenga en cuenta que solo hay una opción para completar cada pregunta. Todas las preguntas deben ser respondidas.
- Es de suma importancia responder de manera sincera y objetivo, ya que de esta forma podremos ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud.

- Leer con atención el contenido de la prueba, no llevara más de 25 min, y atendiendo a como se siente en relación con los diversos puntos encuestados, desde los últimos tres meses, contestar posicionándose en alguna de las alternativas que se muestran, encerrando con un círculo el número de la escala que mejor describa su situación:

Ejemplo de alternativas de respuesta:

“Mi jefe está 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) (X)	Totalmente de acuerdo (TDA)

Fuente: Elaboración propia

Datos Generales

Recibirá el nombre de la institución médica, el tipo de organización, el subsector, la ubicación geográfica, el código de la encuesta, la edad, el género, el grupo profesional, la ocupación, las condiciones de trabajo, el horario de trabajo en la oficina de la instalación y el horario del puesto actual.

3.6.2. Validez del instrumento.

Se concluyeron sus consistencias externas con colaboraciones lógicas de las herramientas sometidos a juicios de parte de los profesionales en el asunto: magíster o médicos debidamente acreditados con los conocimientos sobre cada variable, así como del estudio, con dichas recomendaciones han permitido mejorar todo lo referente al instrumento. Los datos en relación con las calificaciones de los profesionales se presentaron en el siguiente consolidado destinados a fijar su aplicación.

Los criterios de validez del contenido de la herramienta son considerados por expertos en las variables labor en equipo y clima organizacional. Con las dimensiones descritas en este estudio.

Tabla 7. Ratificaciones de los expertos cuestionarios labor en equipo y clima organizacional

N°	Nombre del experto	Porcentaje
01	Dr. Marcos Julio Saavedra Muñoz	Aplicable
02	Dr. Santiago Valderrama Mendoza	Aplicable
03	Dr. Carlos de la Cruz Baltodano	Aplicable
04	Mg. Michel Méndez Escobar	Aplicable
05	Mg. John Hayrol Falconi Atoche	Aplicable

Origen: Hecho de manera propia según especialista.

3.6.3. Confiabilidad del instrumento

Después de desarrollar los resultados de la prueba piloto con trabajadores, los mismos están almacenados en una base de datos.

“Fue utilizada la validación estadística utilizando el Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a uno, lo que muestra que la información que se adquirirá con este instrumento es confiable, es decir, su uso reiterado obtendrá resultados equivalentes” (Minsa, 2008, p.35)

Análisis de Fiabilidad:

Tabla 8. Escala de análisis de la confiabilidad

Análisis	escala		
Alta confiabilidad	0.9	a	1
Fuerte confiabilidad.	0.76	a	0.89
Moderada confiabilidad.	0.5	a	0.75
Baja confiabilidad	0.01	a	0.49
No es confiable.	-1	a	0

Fuente: Pino (1982). Estadística. Lima: INIDE

Tabla 9. Proceso de los casos

Resumen del proceso de los casos			
		n	%
Pasos	Validos	64	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	64	100,0

Tabla 10. Escala de análisis de confiabilidad

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,866	36

Interpretación

El resultado del estudio de confiabilidad es 0.866, que está más allá del rango de valores en la tabla de Cronbach y es una medida de Fuerte confiabilidad.

3.6.4. Proceso de Recolección de datos

El Minsa (2008) “cuenta con una metodología para la investigación del clima organizacional, que figura en cinco fases” (pp.22, 23) fue administrado en el hospital correspondiente a:

Fase de Alineamiento: siendo importante: se asumen compromisos deliderazgo con el equipo de calidad de Nefrología del hospital y, en función de los resultados, se buscan proyectos de mejora continua para los empleados y luego se busca brindar una atención de calidad al paciente.

Fase de Sensibilización: Se busca llegar a todos los involucrados; tanto personal colaboradores como los mismos pacientes, de la información acerca de la investigación, cuyo objetivo es lograr, mejorar en la atención para la satisfacción del usuario.

Fase de Medición: Sensibilizar y capacitar antes de aplicar los cuestionarios de clima organizacional sobre métodos de medición según la documentación técnica. Una metodología para estudiar el clima organizacional a través del anonimato y la confidencialidad.

Fase de análisis y entrega de resultados: El análisis de resultados se realiza utilizando estadísticas cuantitativas y clasificación cualitativa de variables y dimensiones.

Fase de acciones de mejora: El análisis de resultados se realiza utilizando estadísticas cuantitativas y clasificación cualitativa de variables y dimensiones.

Se efectuó la prueba en forma autoadministrada de acuerdo con el horario predeterminado, para ello se coordinó la evaluación con fecha y hora con anticipación. La aplicación del instrumento se realizó bajo las normas y explicaciones de cómo tienen que marcar según las alternativas de la evaluación.

Finalizada la evaluación, anterior a la recepción del instrumento y su recepción definitiva se concientizaron las respuestas y los valores conseguidos fueron trasladados a una base de datos de los dos cambiantes, para su siguiente procesamiento e implementación por medio de los programas SPSS versión 20 y el Excel. Para lograr medir las variables de trabajo en equipo y clima organizacional en el Servicio de Nefrología del Hospital Asociación Público Privado grado III, se aplicó una encuesta a los trabajadores del servicio en mención, tomando una muestra por conveniencia fundamentada en la escala de Likert, la cual mide las reacciones y los comportamientos.

3.6.5. Métodos de análisis de datos

Para entender de manera objetiva las variables, utilizamos técnicas de estadística descriptiva para abreviar datos, comentarlos e interpretarlos, a base de minimizarlos y maximizarlos tanto en precio como en valor, media y lo más adecuado. Crear datos en base a la inferencia estadística con prueba de hipótesis se realiza mediante el software estadístico SPSS versión 20. En este caso, los datos deben dividirse en zonas según el nivel establecido para cada variable. De manera similar, sobre estadística inferencial se realizó la correlación de Spearman para utilizar la frecuencia para determinar la correlación entre variables cualitativas o categóricas ordinales.

Contrastamos la hipótesis utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 11. Reducimos la hipótesis utilizando el coeficiente de correlación Rhode Spearman.

De:	Interpretación
± 1.00	correlación perfecta positiva o negativa
± 0.90 ± 0.99	correlación muy alta positiva o negativa
± 0.70 ± 0.89	correlación alta positiva o negativa
± 0.40 ± 0.69	correlación moderada positiva o negativa
± 0.20 ± 0.39	correlación baja positiva o negativa
± 0.01 ± 0.19	correlación muy baja positiva o negativa
± 0.00	correlación nula

Origen: Pino (1982). Estadística. Lima: INIDE

3.6.6. Observaciones éticas

Esto fue tomado en cuenta durante el desarrollo del estudio:

- Las citas consideradas en la tesis se encuentran en las referencias bibliográficas.
- Los datos que se obtengan serán registrados en la base de datos y los mismos que permitirán realizar la contrastación de hipótesis.
- Solicitudes y autorizaciones de los niveles superiores.
- Autorización individual del trabajador para la su participación descrito y ubicado en el registro del cuestionario. (ANEXO N° 03)

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Tabla 12. Niveles de variable trabajo en equipo

Trabajo En Equipo			
	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Bajo	41	64,1
	Medio	17	26,6
	Alto	6	9,4
	Total	64	100,0

Fuente: Cuestionario propio

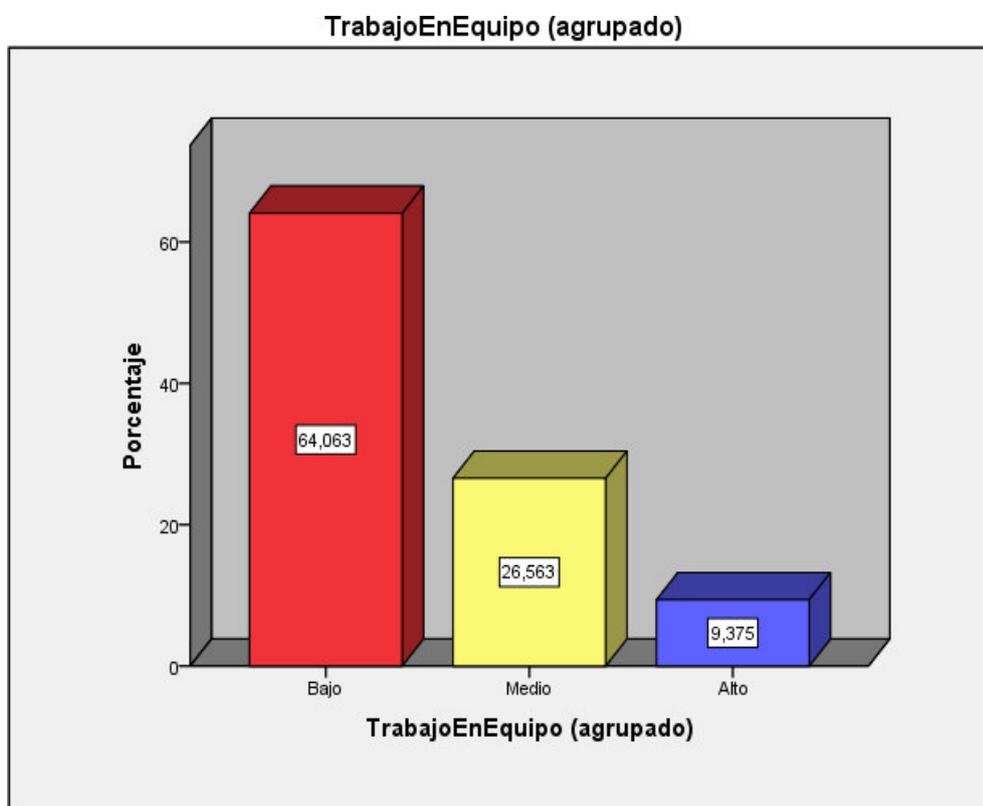


Figura 1. Niveles de Trabajo en equipo

En la tabla 12 y figura 1 se observa, que, de los 64 trabajadores, 41 trabajadores manifiestan percibir un nivel bajo (64,1%) de trabajo en equipo en el servicio de nefrología, 17 indican percibir un nivel medio (26,6%) de trabajo en equipo y 6 de ellos (9,4%) manifiestan percibir un nivel alto de trabajo en equipo del servicio de nefrología.

Tabla 13. Niveles de clima organizacional

Clima Organizacional			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	46	71,9
	Medio	6	9,4
	Alto	12	18,8
	Total	64	100,0

Fuente: Cuestionario propio

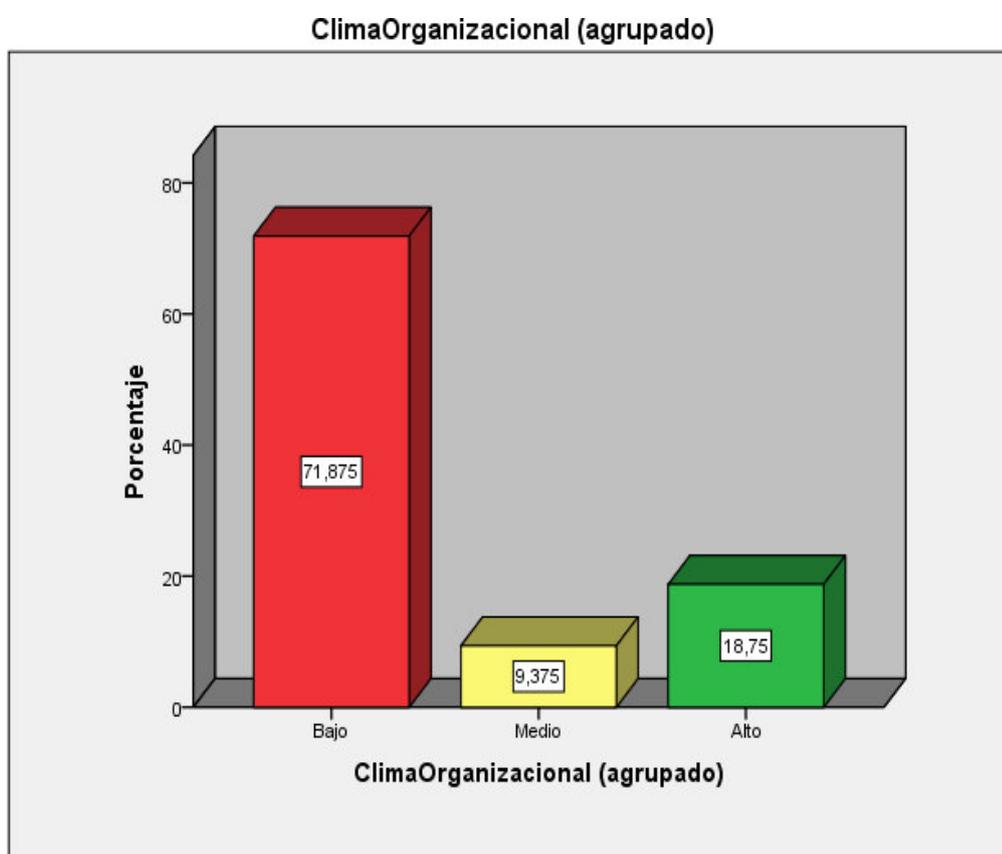


Figura 2. Niveles de Clima organizacional

En la tabla 13 y figura 2 se observa, que, de los 64 trabajadores, 46 manifiestan percibir un nivel bajo (71,9%) del clima organizacional del servicio de nefrología, 6 indican un nivel medio (9,4%) en el clima organizacional y 12 de ellos (18,8%) manifiestan un nivel alto con respecto a su clima organizacional del servicio de nefrología.

Tabla 14. Niveles de motivación

		Motivación	
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	39	60,9
	Medio	13	20,3
	Alto	12	18,8
	Total	64	100,0

Fuente: Cuestionario propio

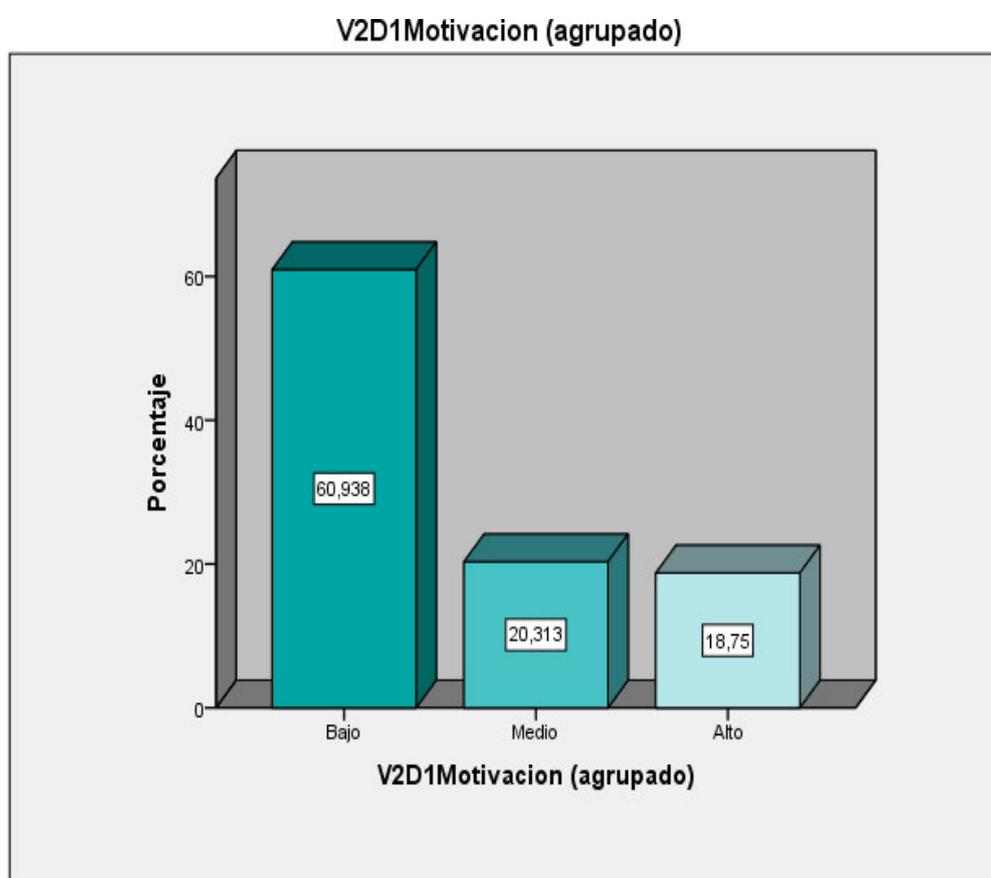


Figura 3. Niveles de Motivación.

En la tabla 14 y figura 3 se observa, que, de los 64 trabajadores, 27 manifiestan percibir un nivel bajo (33,8 %) respecto a la motivación en el servicio de nefrología, 37 indican un nivel medio (46,3%) de motivación y 16 de ellos (20%) manifiestan percibir un nivel alto de motivación en el servicio de nefrología.

Tabla 15. Niveles de liderazgo

		Liderazgo	
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	44	68,8
	Medio	8	12,5
	Alto	12	18,8
	Total	64	100,0

Fuente: Cuestionario propio

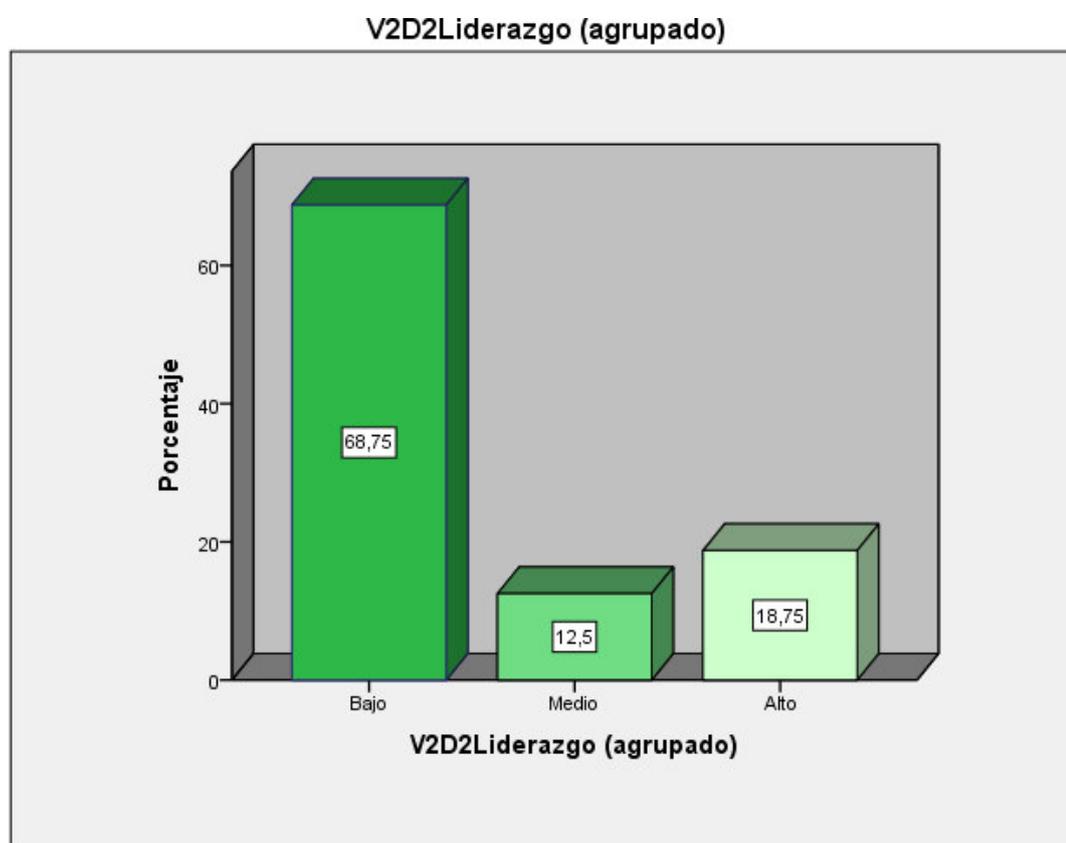


Figura 4. Niveles de Liderazgo

En la tabla 15 y figura 4 se observa, que, de los 64 trabajadores, 44 manifiestan percibir un nivel bajo (68,8 %) de liderazgo en el servicio de nefrología, 8 indican percibir un nivel medio (12,5%) de liderazgo y 12 de ellos(18,8%) manifiestan percibir un nivel alto con respecto al liderazgo que se da en el servicio de nefrología.

Tabla 16. Niveles de satisfacción laboral

Satisfacción Laboral			
	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Bajo	46	71,9
	Medio	6	9,4
	Alto	12	18,8
	Total	64	100,0

Fuente: Cuestionario propio

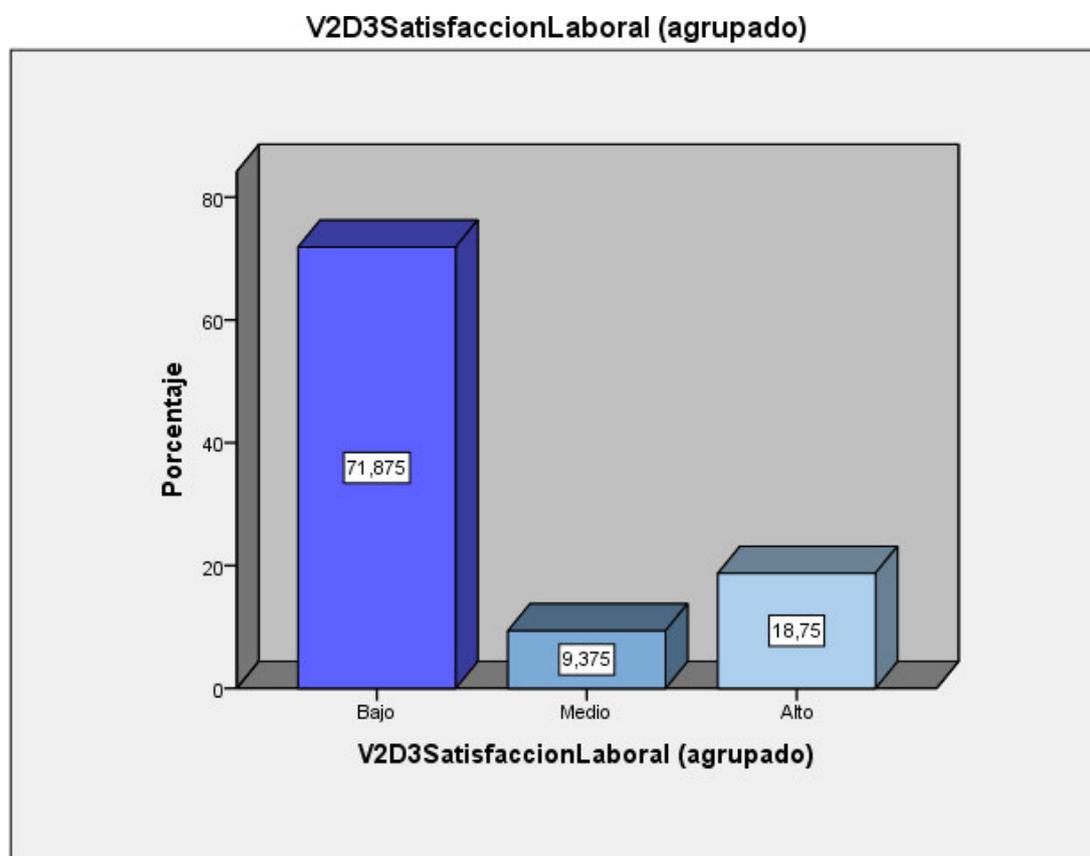


Figura 5. Niveles de satisfacción laboral

En la tabla 16 y figura 5 se observa, que, de los 64 trabajadores, 46 manifiestan percibir un nivel bajo (71,9%) de satisfacción laboral en el servicio de nefrología, 6 indican percibir un nivel medio (9,4%) de satisfacción laboral y 12 de ellos (18,8%) manifiestan percibir un nivel alto con respecto a la satisfacción laboral que se da en el servicio de nefrología.

4.2 Prueba de confiabilidad

Tabla 17. Nivel de confiabilidad de la variable Trabajo en equipo.

Estadísticos de Trabajo en equipo	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	18

Fuente: Alfa de Cronbach

La herramienta que se utilizó para determinar la confiabilidad de la escala para la variable venta fue alpha de Cronbach. Con una prueba realizado a 64 trabajadores, obteniendo 0,817 y evidenciando que la escala aplicada es una prueba de fuerte confiabilidad.

Tabla 18. Nivel de confiabilidad de la variable Clima organizacional.

Estadísticos de Clima organizacional	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	18

Fuente: Alfa de Cronbach

La herramienta que se utilizó para determinar la confiabilidad de la escala para la variable capacitación fue alpha de Cronbach. Con una prueba realizado a 64 trabajadores, obteniendo 0,938 y evidenciando que la escala aplicada es una prueba de alta confiabilidad.

Tabla 19. Nivel de confiabilidad de la dimensión Motivación.

<u>Estadísticos de Motivación</u>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de Elementos</i>
<i>,778</i>	<i>6</i>

Fuente: Alfa de Cronbach

La herramienta que se utilizó para determinar la confiabilidad de la escala para la dimensión función de capacitación fue alpha de Cronbach. Con una prueba realizado a 64 trabajadores, obteniendo 0,778 y evidenciando que la escala aplicada es una prueba de fuerte confiabilidad.

Tabla 20. Nivel de confiabilidad de la dimensión Liderazgo.

<u>Estadísticos de Liderazgo</u>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
<i>,831</i>	<i>6</i>

Fuente: Alfa de Cronbach

La herramienta que se utilizó para determinar la confiabilidad de la escala para la dimensión capacitación sistemática fue alpha de Cronbach. Con una prueba realizado a 64 trabajadores, obteniendo

0,831 y evidenciando que la escala aplicada es una prueba de fuerte confiabilidad.

Tabla 21. Nivel de confiabilidad de la dimensión Satisfacción laboral.

<u>Estadísticos de Satisfacción Laboral</u>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
,809	6

Fuente: Alfa de Cronbach

La herramienta que se utilizó para determinar la confiabilidad de la escala para la dimensión tendencias de capacitación fue alpha de Cronbach. Con una prueba realizado a 64 trabajadores, obteniendo 0,809 y evidenciando que la escala aplicada es una prueba de fuerte confiabilidad.

4.3 Prueba de hipótesis

4.3.1 Prueba de hipótesis general

H0: No Existe relación entre Trabajo en equipo y clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación publico privado, nivel III - 2019.

H1: Existe relación entre Trabajo en equipo y clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación publico privado, nivel III - 2019.

Tabla 22. Nivel de correlación y significación de trabajo en equipo y clima organizacional

Correlaciones				
		Trabajo En Equipo	Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,770**	
	Trabajo En Equipo	Sig. (bilateral)	.	
	N	64	64	
	Coeficiente de correlación	,770**	1,000	
	Clima Organizacional	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	64	64	

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

En la tabla 22, se observa la relación entre las variables de estudio 1 y 2 determinada por el Rho de Spearman $\rho = 0.770$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre Trabajo en equipo y clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación publico privado, nivel III - 2019.

4.3.2. Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Hipótesis nula: (H₀: $r_{XY} = 0$)

H₀: No Existe relación entre trabajo en equipo y motivación en el servicio de nefrología de un hospital asociación publico privado, nivel III - 2019.

Hipótesis alternativa: (H₁: $r_{XY} \neq 0$)

H₁: Existe relación entre trabajo en equipo y motivación en el servicio de nefrología de un hospital asociación publico privado, nivel III - 2019.

Tabla 23. Nivel de correlación y significación de Trabajo en equipo y motivación.

		Correlaciones		
		Trabajo en Equipo	Motivación	
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,746**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	Motivación	Coeficiente de correlación	,746**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

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

En la tabla 23, se observa la relación entre la variable 1 y una de las dimensiones de la variable 2 determinada por el Rho de Spearman $\rho = 0.746$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre trabajo en equipo y motivación en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III 2019.

Hipótesis específica 2:

Hipótesis nula: (H₀: r XY = 0)

H₀: No Existe relación entre trabajo en equipo y liderazgo en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019

Hipótesis alternativa: (H₁: r XY ≠ 0)

H₁: Existe relación entre trabajo en equipo y liderazgo en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.

Tabla 24. Nivel de correlación y significación de trabajo en equipo y Liderazgo.

		Correlaciones		
		Trabajo en Equipo	Liderazgo	
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,761**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	64	64
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,761**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	64	64

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

En la tabla 24, se observa la relación entre la variable 1 con una de las dimensiones de la variable 2 determinada por el Rhode Spearman $\rho = 0.761$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre trabajo en equipo y liderazgo en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III 2019.

Hipótesis específica 3:

Hipótesis nula: (H₀: $r_{XY} = 0$)

H₀: No Existe relación entre trabajo en trabajo en equipo y satisfacción laboral en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III

- 2019.

Hipótesis alternativa: (H₁: $r_{XY} \neq 0$)

H₁: Existe relación entre trabajo en trabajo en equipo y satisfacción laboral en el servicio de nefrología de un hospital

asociación publico privado, nivel III - 2019.

Tabla 25. Nivel de correlación de trabajo en equipo y satisfacción.

		Correlaciones	
		Trabajo en Equipo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,711**
		N	64
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,711**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	64

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

En la tabla 25, se observa la relación entre la variable 1 y una de las dimensiones de la variable 2 determinada por el Rhode Spearman $\rho = 0.711$, lo cual significa que existe una correlación alta entre las variables, frente al $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y seacepta la hipótesis alterna: Existe relación entre trabajo en trabajo en equipo y satisfacción laboral en el servicio de nefrología de un hospital asociación publico privado, nivel III - 2019.

4.4 Discusión de los resultados

Con la presente investigación se confirma también que los niveles de Trabajo en Equipo son bajos, demostrando que la percepción de trabajar con otras personas no es considerada como positivo ni importante para realizar tareas complicadas, así mismo demuestra el poco interés en la institución del trabajo en equipo desde la perspectiva del trabajador, la cual según los resultados obtenidos concuerdan con los trabajos de Thoferiny Pacuara que concluyeron que el trabajo en equipo presentó dificultades para efectivizarlo, también Juárez demostrando que los trabajadores se sentían medianamente satisfechos directamente con el nivel de motivación, liderazgo y

satisfacción laboral que son percibidos también de niveles bajos en el servicio de nefrología que terminan por afectar el clima organizacional saludable en un hospital de nivel III.

En relación con nuestros resultados obtenidos y calificados como de nivel bajo sobre el Clima Organizacional concuerdan con los antecedentes de nivel internacional descritos antes y manifestados por Juárez demostrando que los colaboradores se sentían medianamente satisfechos. Dicha situación se ha presentado de igual forma con los autores como Salazar, Acosta, Velásquez y Martínez cuyos trabajos presentados de nivel nacional, concluyen limitaciones para llevar adecuadamente un clima organizacional saludable y en vez de contar con colaboradores que desarrollen un trabajo en equipo demuestran solo ser grupos de trabajo y esto además se presenta inadecuado o limitado en lo relacionado para una satisfacción laboral, motivación laboral y liderazgo transformacional.

En el presente estudio, el objetivo general considero determinar la relación existente entre trabajo en equipo y el clima organizacional de los colaboradores en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III Lima, 2019, cuyo resultado se visualiza en la tabla N° 22, por el nivel obtenido en el coeficiente de Spearman siendo el ($\rho = 0.770$) interpretándose como de correlación positiva alta entre el Trabajo en Equipo y el Clima Organizacional, reflejando que hay una relación directa positiva en dichas variables de estudio, datos que al ser comparados, concuerdan con lo encontrado por Salazar (2016) en su tesis titulada “Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash Sede Huaraz, 2016”, concluyéndose que a mejor clima organizacional mejor desarrollo de la labor en equipo. De igual manera con el estudio de Aguilar (2016) en su tesis de grado sobre Trabajo en Equipo y Clima Organizacional llegando a conclusiones que esta relación se favorece por medio de las aportaciones de sus integrantes fomentando el trabajo en equipo mediante capacitaciones donde se le da la importancia para cultivar un sentido de pertinencia y clima saludable, lo mismo sucede

con la investigación de Rivera (2016) en su tesis titulada Trabajo en Equipo y su Incidencia en el Clima Organizacional en colaboradores del ministerio de trabajo y servicio público concluyéndose que se deben desarrollar programas que mejoren las relaciones interpersonales fortaleciendo el trabajo en equipo.

Es pertinente mencionar que los trabajadores del servicio de nefrología percibieron que tanto el trabajo en equipo y el clima organizacional tienen niveles bajos con 64.1 % y 71.9 % según las tablas N° 12 y 13 respectivamente, por las diferencias entre los tipos de grupo entre directivos y trabajadores encontrados los conflictos de equipo y la limitada comunicación existente, siendo necesario la implementación de un programa de mejora para optimizar esta relación. Además, Bustamante (2009) afirma que en toda organización existen diversas percepciones que apalanquen el clima global de la organización, así como los sub-climas existentes y sus áreas específicas laborales que construyen equipos y sub-equipos de trabajo, ya sea a nivel de cargos jerárquicos o por algún tipo de característica particular en la que se desempeña en el trabajo.

El primer objetivo específico determino establecer un enlace existente en relación al trabajo en equipo y la motivación de los colaboradores en el servicio de nefrología de un hospital asociación publico privado, nivel III Lima – 2019, por los resultados obtenidos en la tabla N° 23, a través de la interpretación del coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0.746$) cuyo significado es de correlación –positiva alta se compararon concordándose con lo encontrado por Martínez (2017), con su tesis: Motivación laboral y trabajo de equipo en el personal de salud del hospital de Vitarte-2017” contribuyendo con el enfoque metodológico y concluyéndose que existe relación directa y significativa entre la motivación laboral y el trabajo de equipo. Nuestros resultados además concuerdan con el trabajo de Acuña y colaboradores en el tema de correlacionar el Trabajo en equipo con objetivos de desarrollo y crecimiento personal

y la motivación personal de cada sujeto, concluyéndose que dicha correlación de variable y dimensión permitía vislumbrar que el trabajo en equipo en los sectores de la empresa con posibilidades de crecimiento y adquisición de poder genera una mayor motivación individual en el desempeño laboral. Sin embargo en el servicio de nefrología los trabajadores percibieron niveles bajos, según la tabla N° 14 sobre la motivación en un 60.9 % así como en la tabla N° 12 sobre el trabajo en equipo de 64.1 % referidos por la inestabilidad del empleo, no oportunidades de ascenso y promoción así como el limitado ambiente social existente; esta situación hace necesaria efectuar intervenciones a través de un programa de fortalecimiento del clima organizacional saludable que incorpore entre otros aspectos el trabajo en equipo y el nivel motivacional a los trabajadores. Edel (2015) cita a Kossel (1995), indicando que las personas tienen necesidades y se interpretan como motivos, es decir, lo que nos motiva a actuar de una forma determinada o hacer algo; definiendo además que la motivación son impulsos íntimos o fuerzas ambientales del entorno que influyen a los individuos a comportarse de una forma determinada.

El segundo objetivo específico fue establecer un enlace existente en relación al trabajo en equipo y el liderazgo de los sus colaboradores en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III Lima – 2019, que se visualiza en la tabla N° 24, por el nivel obtenido en el coeficiente de Spearman siendo el ($\rho = 0.761$) interpretándose como de correlación positiva alta, este resultado coincide con lo obtenido por Vizcarra (2017) en su tesis titulada Liderazgo y Trabajo en Equipo de la empresa T kontakto SAC, concluyendo la existencia de relación entre ambas.

Con relación a lo obtenido en el servicio de nefrología los colaboradores percibieron niveles bajos, según la tabla N° 15 sobre el liderazgo en un 68.8 % así como en la tabla N° 12 sobre el trabajo en equipo de 64.1 % referidos por considerar un limitado tipo de líder directivo carismático, situacional o participativo incluso para mejorar el clima laboral; esta situación hace necesaria efectuar intervenciones a

través de un programa de fortalecimiento en la formación de líderes al interior del servicio. Edel (2015) considera líderes formales e informales en la institución tipificándose en carismáticos, situacionales y participativos, este último es de alguna forma el ideal en la organización.

El tercer objetivo específico fue establecer un enlace existente en relación al trabajo en equipo y la satisfacción de los sus colaboradores en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III Lima – 2019, que se visualiza en la tabla N° 25, por el nivel obtenido en el coeficiente de Spearman siendo el ($\rho = 0.711$) interpretándose como de correlación positiva alta, este resultado coincide con lo obtenido por Romani, Ferrer y Zuta (2017) en su investigación titulada Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral en profesionales de Enfermería del Hospital de Ventanilla, concluyendo que el trabajo en equipo y la satisfacción laboral tienen una asociación significativa, principalmente en los indicadores de compromiso y coordinación.

Sobre los resultados en el servicio de nefrología sus colaboradores percibieron niveles bajos, según la tabla N° 16 sobre el satisfacción en un 71.9 % así como en la tabla N° 12 sobre el trabajo en equipo de 64.1 %, en ese sentido la satisfacción del personal es muy baja alto sobre lo obtenido en las otras dos dimensiones antes estudiadas del clima organizacional por el bajo estado emocional así como la actitud afectiva y la influencia negativa en el ambiente laboral, situación que amerita intervenciones a través de un programa de mejora desde los altos niveles de la organización.

Al respecto Edel (2015) cita a Hernández (2003) que la satisfacción laboral es de interés en los últimos sobre todo en términos de resultados organizacionales como la eficacia, eficiencia y efectividad, siendo indicadores de comportamiento que deben estar en las políticas y decisiones institucionales.

Considero que otros de los aspectos a mencionar son las limitaciones obtenidas para el desarrollo de la investigación como el tema del análisis estadístico, la búsqueda bibliográfica específica de estudios o investigaciones para las variables y dimensiones relacionadas al sector salud siendo las obtenidas en forma individual para cada variable o dimensión en este tópico, no encontrándose en mayor parte de nuestro estudio de nivel correlacional en aspectos de salud.

El método hipotético deductivo ha sido el adecuado. Con relación a la muestra si bien es cierto es limitada para el nivel de un servicio esto permitiría posiblemente tomar el interés a los directivos para que se efectúe a nivel de todo el hospital y por servicios dado las funciones heterogéneas en la atención al público. Los instrumentos para cada variable fueron adecuados por estar sometidos a juicio de esfuerzos y a las pruebas de confiabilidad, consideramos que el instrumento utilizado se puede utilizar para diferentes establecimientos de salud por lo tanto se pueden generalizar los resultados a pesar de los diferentes niveles de complejidad de los establecimientos de salud públicos y privados.

Finalmente, se considera que las recomendaciones de la investigación serán un aporte a la gerencia del servicio de nefrología del hospital por su metodología y alternativas de poner en práctica proyectos de mejora continua con la finalidad de optimizar la satisfacción del cliente interno a través de un clima organizacional saludable y adecuado trabajo en equipo, que se operativizara entre otros, con un instrumento técnico aprobado por el Ministerio de Salud a través de la Resolución Ministerial N° 626 - 2015 de fecha 5 de octubre del 2015 que aprueba el Documento Técnico: Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del Clima Organizacional cuyo ámbito de aplicación es a nivel de los establecimientos de salud del Ministerio de Salud y es de referencia para las demás organizaciones de salud que incluye ESSALUD, Sanidad de las Fuerzas Policiales y Armadas y privadas. Las Buenas Prácticas Laborales son una iniciativa cuyo

objetivo es generar condiciones laborales que favorezcan el clima saludable y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales. Es una expresión concreta de una gestión estratégica de personas y un paso hacia la excelencia institucional. En dicho documento se expresa las buenas prácticas recomendadas para cada dimensión del clima organizacional en lo que se refiere a Liderazgo, Motivación, Conflicto y Cooperación, Identidad, Remuneración, Comunicación organizacional, Toma de decisiones, Estructura, Confort, Recompensa, Innovación. Las dos primeras dimensiones están relacionadas a nuestro motivo de estudio y todas en su conjunto orientadas a tener un Clima Organizacional saludable que al final se traduce en satisfacción del cliente interno.

En la actualidad los establecimientos públicos y específicamente del MINSA desde el 2009 a la actualidad efectúan estudios relacionados al Clima Organizacional, pero por diferentes causas como Toma de Decisiones, Presupuesto, Financiamiento, así como de otras actividades prioritarias como la de la actual pandemia que en estos casi dos años no se han desarrollado los estudios de Clima Organizacional más aun sobre la implementación de las Buenas Prácticas de Mejora descritas.

Sin embargo el implementar estas Buenas Prácticas de Mejora como lo describe el documento técnico antes mencionado, que dichos establecimientos se verían beneficiados por evidencias donde cita a (Caulkin, 2001) en las Investigaciones sobre efectividad organizacional de Instituto de Psicología Laboral de la Universidad de Shelfied en el Reino Unido, mostraron que las buenas Prácticas Gerenciales podían ser responsables de una mejora del 18% en productividad y 19% en rentabilidad entre las empresas industriales. Los investigadores concluyeron que las buenas prácticas de gestión de personal predecían en mejor desempeño de la empresa, la tecnología, la investigación y el desarrollo.

Vergel, M., Rojas, J. y Gonzales, A. (2019) efectuaron un estudio

sobre Modelo estructural de correlación entre prácticas saludables y estrategia en instituciones de salud de las frontera colombo-venezolana, concluyendo que las estratégicas propuestas en estos establecimientos no están adecuadamente diseñadas desde su análisis, diagnóstico e implementación para los planes estratégicos y no están relacionadas con las prácticas saludables no encontrándose estadísticamente significativas de allí que se hace necesarias implementarlas en las políticas, estrategias para fortalecer el clima organizacional y la productividad. En ese sentido existen propuestas de implementar estos planes de mejora sobre el clima organizacional como lo formulado por Culquimbez, M. (2019) en su tesis de maestría que en los mismos deben desarrollarse programas de capacitación, de motivación, técnicas para mejorar la comunicación y formación de liderazgo participativo según la base teórica de David McClellan sobre las necesidades de poder, afiliación y logro.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los colaboradores consiste en darles los conocimientos teóricos y afinar las habilidades que requieren para lograr el mejor desempeño al integrarse a los equipos de trabajo que les sea designado, permitiendo cohesionarse de la mejor manera para cumplir con los objetivos y tareas comunes que se les asigne en el servicio de nefrología de un hospital de nivel III. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, desarrollo del liderazgo, habilidades blandas en general lo cual generen una satisfacción laboral repercutiendo en un mejor clima organizacional. No debemos olvidarnos de que otro motivo importante del, por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente. Situación planteada que concuerda con lo encontrado en el estudio de Rodríguez, O., (2020) sobre los niveles de capacitación y desempeño laboral en profesionales del centro de salud Metropolitano de Abancay, cuya conclusión fue que existe relación entre estas variables de estudio estableciendo que en gestión es un factor muy importante estar en capacitación para una mejor producción

de los colaboradores dentro del centro de salud reflejando en su desempeño profesional.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que llegamos están en concordancia con nuestros objetivos de investigación, hipótesis y marco teórico, siendo las siguientes:

Primera: Existe una relación positiva alta entre el Trabajo en equipo y el Clima Organizacional en los trabajadores del servicio de nefrología del hospital asociación público privado de nivel III, afirmándose que aun cuando son bajos los niveles por cada variable, algunos desconocen que a mejor clima organizacional mejor es el trabajo en equipo donde se debe incluir entre otros aspectos una comunicación adecuada, limitar el trabajo grupal, resolver conflictos existentes, optimizar la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral; para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Segunda: Existe una relación positiva alta entre el Trabajo en equipo y la Motivación del Clima Organizacional en los colaboradores del servicio de nefrología del hospital asociación público privado de nivel III, dado que considerando bajo los niveles de esta variable y dimensión; algunos perciben que debe mejorar la estabilidad en el empleo, las oportunidades descenso-promoción y el ambiente social del trabajo.

Tercera: Existe una relación positiva alta entre el Trabajo en equipo y el Liderazgo del Clima Organizacional en los colaboradores del servicio de nefrología del hospital asociación público privado de nivel III, siendo también los niveles bajos encontrados en esta variable y dimensión, traduciéndose además del esfuerzo que las autoridades del hospital deben ejercer hacia un liderazgo carismático, situacional y participativo, el mismo que influirá y mejorara el concepto en los trabajadores hacia los responsables de gestión.

Cuarta: Existe una relación positiva alta entre el Trabajo en equipo y la Satisfacción Laboral del Clima Organizacional en los colaboradores del servicio de nefrología del hospital asociación público privado de nivel III, donde también se encontraron niveles bajos en esta variable y dimensión, de tal forma los colaboradores a iniciativa de las autoridades superaran el actual estado emocional, así como las actitudes generalizadas en el trabajo y de forma afectiva.

RECOMENDACIONES

Primera:

Las altas direcciones del servicio de nefrología del hospital con sus responsables de gerencia según niveles, deben formular, implementar y desarrollar proyectos de mejora continua en relación con las variables y dimensiones relacionadas al Trabajo en equipo y el Clima Organizacional.

Segunda:

Con la finalidad de optimizar potencialmente logros e indicadores de gestión institucional tanto en niveles sanitarios y administrativos sobre todo en gestión del talento humano, las autoridades deben formular, ejecutar y evaluar el Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del Clima Organizacional cuyo ámbito de aplicación es para los establecimientos de salud público y privados contribuyendo a optimizar el Trabajo en Equipo y el Clima Organizacional Saludable y específicamente en su dimensiones de Motivación, Liderazgo y Satisfacción.

El Trabajo en Equipo y Clima Organizacional en el Servicio de Nefrología del hospital asociación público privado, debe mejorar las relaciones interpersonales, involucrando a los jefes inmediatos a fin de poder ser un constante que permita la mejora continua en busca de la mejor atención de salud en atención al asegurado o

El desempeño laboral de las (os) profesionales de salud del Instituto Nacional de Oftalmología “Dr. Francisco Contreras Campos”, debe mejorar la relación con el jefe inmediato a fin de poder ser un constante que permita la mejora continua en busca de la mejor atención de salud a la comunidad.

La evaluación del desempeño laboral de las (os) profesionales de salud del Instituto Nacional de Oftalmología “Dr. Francisco Contreras Campos”, debe fomentar la participación de todos los involucrados con dicho profesional a fin de llevar a cabo una correcta evaluación de desempeño.

El desempeño laboral de las (os) profesionales de salud del Instituto Nacional de Oftalmología “Dr. Francisco Contreras Campos”, debería llevar un mejor control de evaluación permanente, que permita la retroalimentación del profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acosta, A. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras de la unidad de cuidados intensivos perioperatoria en un hospital essalud, lima. Agosto - octubre 2017*". Universidad Cayetano Heredia. Lima. Perú.

Acuña, D., Casabella, F., Cazes, D., Donnarumma, F. & Paredes, M. (2009). Motivación y Trabajo en Equipo. Recuperado de <https://docplayer.es/10731874-Motivacion-y-trabajo-en-equipo-motivation-and-team-work.html>

Aguilar Enríquez, H. (2016). *Trabajo en Equipo y Clima Organizacional* (Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>

- Alles, M. (2015). *Comportamiento organizacional, como lograr un cambio cultural*. 5ta ed. México. Editorial granica.
- Anzola, O. (2013). *La cultura organizacional*. 4ta ed. México. Editorial EAE
- Ángeles, G. (2017). "*Clima organizacional del departamento de enfermería del hospital militar escuela doctor. Alejandro Dávila bolaños, Managua, Nicaragua, marzo-abril 2017*". Universidad nacional autónoma de Nicaragua. Managua. Nicaragua.
- Ascendo (2017) *Estudio de Clima Laboral en América Latina 2014 – 2015* recuperado de <https://blog.acsendo.com/ebook-estudio-clima-laboral-america-latina-2014-2015/>
- Barrio, M. y Reverte, M. (2003), "*Evaluación del trabajo en equipo en seis unidades de cuidados intensivos de dos hospitales universitarios*". Unidad de Cuidados Intensivos de la Clínica Universitaria de Navarra, Navarra, España
- Bureau, I. (2015), *Motivación para el trabajo en equipo*, 2da ed. Colombia. Ediciones Isbn.
- Bustamante, M. (2009), *Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca*. 1ra ed. Chile. Editorial Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud.
- Cardona, P y Wilkinson H. (2006), "*Trabajo en equipo*". Universidad de Navarra. España. Editorial lese Business School
- Ccasani, M (2017), "*Clima Organizacional y Estrés Laboral en enfermeros del servicio de emergencia. Hospital San Juan de Lurigancho, 2017. Universidad Cesar Vallejo*". Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú.
- Culquimbez Gómez, M. (2019). Plan de Mejora para el Clima Organizacional del personal de enfermería del Hospital Regional Virgen de Fátima Chachapoyas Región Amazonas (Tesis de Maestría). Recuperada de:

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32409>

- Chiavenato, I. (2007), *Comportamiento organizacional*. 6ta. ed. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a La Teoría General de La Administración*. 10ma. ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis. K. (2013), *Comportamiento Humano en el trabajo*. 13va. ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Edel. R. (2015), *Clima y compromiso organizacional*. 2da. ed. México: Editorial Ciea.
- Grandón, M. (2015), "*Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*". Universidad de Talca. Santiago. Chile.
- Hellriegel (2015), *Administración un enfoque basado en competencias*. 11va ed. México. Editorial Cengage learning.
- Hernández, R. (2014), *Metodología de la investigación*. 6ta ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Palomo, M. T. V. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Glosario básico de términos estadísticos*. 2da ed. Perú. Editorial Inei.
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018), "*Un acercamiento al clima organizacional*". Hospital Pediátrico Universitario Paquito González Cueto. Cienfuegos. Cuba.
- Juárez, L. (2013), "*Satisfacción laboral del personal operativo de enfermería y clima organizacional en un hospital de 2° nivel en Aguascalientes*". Universidad autónoma de san Luis de potosí. Potosí. México.

- James, L y Jones, A. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. 1ra ed. Estados Unidos. Editorial Psychological Bulletin.
- Kerlinger (1988). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. 2da ed. México. Editorial Interamericana
- Lapa Atao, E. (2020). *El Trabajo en Equipo y Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Huanta* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/303/LAPA%20ATAO%2C%20EMILIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Litwin, E. y Stringer, C. (2012). *Clima organizacional y su diagnóstico*. España. 7ma. ed. Editorial Paidós.
- Martínez, M. (2017), " *Motivación laboral y trabajo de equipo en el personal de salud del hospital de Vitarte-2017*". Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú.
- Ministerio de Salud (2008). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. 2da ed. Perú. Editorial ministerio de Salud.
- Ministerio de Salud (2015). Documento técnico: *Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del clima Organizacional*.
- Noguera, I. (2015), *Trabajo en equipo y cooperación*. 2da. ed. España. Editorial Escuela de administración pública.
- Pacuara, M. (2014), " *Factores laborales influyentes del trabajo en equipo de enfermería; servicios de cirugía del hospital de clínicas gestión 2014*". Universidad Mayor de San Andrés. Sucre. Bolivia
- Pino, G. (1982). *Metodología de la investigación*. 1ra. ed. Perú: Editorial San Marcos.

- Rivera, M. (2016). *El Trabajo en Equipo y su incidencia en el Clima Organizacional en los colaboradores del Ministerio de Trabajo y Servicio Público del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato del Ecuador). Recuperada de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/22392>
- Robbins, S. (2010) *Administración*. 8va ed. México. Pearson.
- Robbins, C. (2013). *Administración*. 10ma. ed. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Durand, O. (2021). Niveles de Capacitación y Desempeño Laboral en profesionales de la salud del centro de salud Metropolitana Abancay (Tesis de Maestría). Recuperada de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60476>
- Romani, S., Ferrer, M. y Zuta, N., (2018). Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral en profesionales de enfermería del Hospital de Ventanilla. *Revista de investigación Valdiziana*, Vol.12 Num.3, 165 – 170. Doi: 10.33554/riv.12.3.152
- Saavedra, M. (2016). *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria, noviembre-diciembre 2012*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). (Acceso el 05 de enero del 2021)
- Salazar, R. (2016), "*Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash Sede Huaraz, 2016*". Universidad Cesar vallejo. Lima. Perú.
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017), "*El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*". Universidad de Juárez. Durango. México.
- Thofehn, M. (2013). "*Trabajo en equipo: visión de los enfermeros de un hospital de Murcia, España*". Universidad Murcia. Murcia. España.

Valderrama, S. y León, L., (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. 1ra ed. Perú. Editorial San Marcos.

Velásquez, G. (2017), "*Liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal de Enfermería del Hospital Regional de Ayacucho, 2017*". Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú

Vergel, M., Rojas, P. y Gonzales, J. (2029). Modelo estructural de correlación entre prácticas saludables y estrategia, en instituciones de salud de la frontera colombo-venezolana. *Aibi* Vol. 8 N°1 pág. 69-75. Recuperada de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1646>

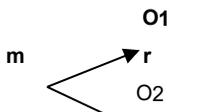
Vizcarra Quiñonez, A. (2017). *Liderazgo y Trabajo en Equipo en la Empresa T kontakto* (Tesis de Maestría). Recuperada de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22040>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA ORDINAL	RANGO	INSTRUMENTO	
TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE NEFROLOGÍA DE UN HOSPITAL ASOCIACIÓN PÚBLICO PRIVADO, NIVEL III - 2018	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Trabajo en equipo	Grupos	Tipos de grupo	P1, P2	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4=De acuerdo	Bajo Medio o Alto	cuestionario	
	¿Cuál es la relación entre trabajo en equipo y clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019?	Determinar la relación entre trabajo en equipo y clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.	Existe relación entre Clima trabajo en equipo y clima organizacional en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.			conflictos de equipo	Grupos directivos				P3, P4
							empowerment				P5, P6,
					Fuentes de conflicto		P7,P8				
					Comunicación en el equipo	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICO				Motivación
	Resolución de conflictos	P11, P12									
	Redes de comunicación	P13, P14									
	Determinar la relación entre trabajo en equipo y motivación en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.	Determinar la relación entre trabajo en equipo y motivación en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.	Existe relación entre trabajo en equipo y motivación en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.	Liderazgo	Formas de comunicación	P15, P16					
					Satisfacción laboral	Clima organizacional	Clima laboral	P17, P18			
							Estabilidad en el empleo	P19, P20			
Oportunidades de ascenso y promoción								P21, P22			
Determinar la relación entre trabajo en equipo y liderazgo en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.	Determinar la relación entre trabajo en equipo y liderazgo en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.	Existe relación entre trabajo en equipo y liderazgo en el servicio de nefrología de un hospital asociación público privado, nivel III - 2019.	Satisfacción laboral	Ambiente social de trabajo	P23, P24						
				El líder carismático.	P25, P26						
Determinar la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral en el servicio de nefrología de un hospital asociación pública privado, nivel III - 2019.	Determinar la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral en el servicio de nefrología de un hospital asociación pública privado, nivel III - 2019.	Existe relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral en el servicio de nefrología de un hospital asociación pública privado, nivel III - 2019.	Satisfacción laboral		El líder situacional.	P27, P28					
				El líder participativo	P29, P30						
Como actitud generalizada ante el trabajo.	Como actitud afectiva	estado emocional.	Satisfacción laboral	estado emocional.	P31, P32						
				Como actitud generalizada ante el trabajo.	P33, P34						
Como actitud afectiva			Satisfacción laboral	Como actitud afectiva	P35, P36						

Anexo 02: Matriz de metodología

Tipo Y Diseño De Estudio	Población Y Muestra	Técnicas e Instrumentos	Estadística De Análisis
<p>Metodología</p> <p>Tipo de investigación</p> <p>La presente investigación es de tipo Básica con un enfoque cuantitativo.</p> <p>Diseño de la investigación:</p> <p>El diseño del estudio es no experimental y transversal o transeccional</p> <p>En concordancia con Hernández et al (2010) “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”. Según la recolección de los datos de la presente investigación, el diseño adecuado para el estudio es transeccional correlacional, debido a que los datos obtenidos son recogidos en un solo momento y en un tiempo único. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Figura 1. Diagrama del diseño correlacional Donde:</p> <p>m: Es la muestra con la cual se realiza el estudio.</p> <p>O1: Indica la mención a la variable (Trabajo en equipo) O2: Indica la mención a la variable (Clima organizacional)</p> <p>r: Menciona la posible relación existente entre variables estudiadas.</p>	<p>Población</p> <p>La población compuesta 76 trabajadores del servicio de nefrología en un hospital de nivel III, del año 2019.</p> <p>Tamaño de la muestra.</p> <p>La muestra es de 64 trabajadores del servicio de nefrología en un hospital de nivel III, del año 2019.</p> <p>Hernández (2010., p.207), afirma que la “muestra es esencia de un subgrupo de la población”. Para obtener la muestra se aplicó la fórmula de Akin y Colton:</p> $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$	<p>La técnica a utilizar es la encuesta, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación.</p> <p>Instrumento:</p> <p>El cuestionario</p> <p>Basado en las dimensiones e indicadores, ítems de cada una de las variables.</p>	<p>Estadística de Fiabilidad</p> <p>Para establecer la confiabilidad del instrumento, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach, con una muestra de prueba piloto de 80 sujetos. Luego se procesó los datos haciendo uso del Programa Estadístico SPSS.</p> <p>Estadística Descriptiva</p> <p>Se utilizan tablas y figuras para representar los resultados de la investigación para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS 22.0. Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con el reporte estadístico, utilizando para ello diversos estadígrafos</p>

Anexo 3: Instrumento de medición

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE TRABAJO EN EQUIPO

El presente cuestionario tiene como objetivo, conocer el trabajo en equipo brindado, de los profesionales que laboran en el servicio de nefrología, para así con su opinión, saber los aspectos de mejora para su atención. Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente:

- Inicialmente registrar si acepta su participación
- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Responder de manera franca y honesta.
- Completar con bolígrafo.
- Asegúrese de responder todos los enunciados.
- Enfoque su atención en lo sucedido durante los últimos tres meses de su atención.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para contestar cada enunciado.
 - Totalmente en Desacuerdo: TED
 - En Desacuerdo: ED
 - Ni de acuerdo Ni en desacuerdo: NDANED
 - De Acuerdo: DA
 - Totalmente de Acuerdo: TDA

A continuación, un ejemplo: “Mi jefe está 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) (X)	Totalmente de acuerdo (TDA)

ACEPTACION DE PARTICIPACION: SI () NO ()

DATOS GENERALES ORGANIZACIÓN:

MINSA() ESALUD() FFAA() PNP() Sector Privado()

DISA/DIRESA:.....

RED/MICRORED:.....

Nombre de su Organización:
.....

Instrumento de medición

CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO						
TED: Totalmente en desacuerdo ED: En Desacuerdo NDANED: Ni de acuerdo ni en desacuerdo DA: De acuerdo TDA: Totalmente de acuerdo						
CÓDIGO DE CUESTIONARIO: _____		TED	TED	NDANED	DA	TD A
1	¿Considera que los roles a desempeñar dentro del equipo se encuentran bien definidos?					
2	¿Opina usted que los grupos conformados para el trabajo en equipo son elegidos sin considerar su jerarquía en el hospital?					
3	¿Los grupos conformados en su servicio trabajan de acuerdo con los lineamientos trazados por los grupos directos del hospital?					
4	¿Los grupos directivos del hospital fomentan el trabajo en equipo en el hospital?					
5	¿Su jefe inmediato tiende a respaldar las decisiones que se toma como equipo de trabajo?					
6	¿Considera que su jefe inmediato delega poderes de manera justa según las necesidades del servicio?					
7	¿Considera que la falta de comunicación origina conflictos en los equipos de trabajo del hospital?					
8	¿Considera que los trabajadores tienden a identificarse de manera rápida con su equipo de trabajo en el hospital?					
9	¿Considera que existe un ambiente democrático dentro de su equipo de trabajo?					
10	¿Considera que sus colaboradores respetan las jerarquías de cada integrante del equipo conformado por la empresa?					
11	¿Cree usted importante la escucha activa para identificar los puntos de conflicto en los equipos de trabajo?					
12	¿Considera que existen valores trabajados y difundidos de trabajo en equipo que disminuyan los conflictos dentro del grupo humano?					
13	¿Considera que las redes formales de comunicación en el hospital difunden el mensaje rápidamente?					
14	¿Las redes informales de comunicación dentro del hospital disminuyen los tiempos de su difusión al personal del hospital?					
15	¿Considera que existe comunicación entre sus compañeros cuando realizan trabajo en equipo?					
16	¿La comunicación indirecta tiende a ser habitual al momento de trabajar en equipo?					
17	¿Considera que la empresa capacita y desarrolla las habilidades de trabajo en equipo para un mejor clima laboral?					
18	¿Cree usted que el trabajo en equipo impacta en el clima laboral del hospital?					

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo, desarrollar la Fase de Aplicación del Estudio de Clima Organizacional, para así con su opinión, mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente:

- Inicialmente registrar si acepta su participación
- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Responder de manera franca y honesta.
- Completar con bolígrafo.
- Asegúrese de responder todos los enunciados.
- Enfoque su atención en lo que sucedió durante los últimos tres meses de trabajo en su organización de salud.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para contestar por cada uno de los enunciados.
- Responder de acuerdo con lo que perciba en su ambiente de trabajo posicionándose en algunas de las opciones que se presentan colocando "x" en el casillero correspondiente, según sea su respuesta:
 - ✓ Totalmente en Desacuerdo: TED
 - ✓ En Desacuerdo: ED
 - ✓ Ni de acuerdo Ni en desacuerdo: NDANED
 - ✓ De Acuerdo: DA
 - ✓ Totalmente de Acuerdo: TDAA continuación, un ejemplo:

"Mi jefe está 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) (X)	Totalmente de acuerdo (TDA)

ACEPTACION DE PARTICIPACION: SI () NO ()

DATOS GENERALES ORGANIZACIÓN:

MINSA() ESALUD() FFAA() PNP() Sector Privado()

DISA/DIRESA:.....

RED/MICRORED:.....

Nombre de su

Organización:.....

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
TED: Totalmente en desacuerdo ED: En Desacuerdo NDANED: Ni de acuerdo ni en desacuerdo DA: De acuerdo TDA: Totalmente de acuerdo						
CÓDIGO DE CUESTIONARIO: _____		TED	TED	NDANED	DA	TD A
19	¿El hospital le brinda la estabilidad laboral que lo motive a realizar una línea de carrera?					
20	¿Considera que la estabilidad laboral de los empleados es la principal preocupación del hospital?					
21	¿Las oportunidades de ascenso le motivan a dar su máximo esfuerzo en el hospital?					
22	¿Considera motivador si el hospital promocionara al personal más destacado de su servicio?					
23	¿El ambiente social adecuado de trabajo tiende a motivar a sus compañeros a mejorar el clima laboral en el hospital?					
24	¿El hospital se preocupa por realizar eventos sociales que motiven al personal a identificarse con su servicio respectivo?					
25	¿Considera a su jefe inmediato como un líder carismático dentro de su servicio?					
26	¿Opina usted que el liderazgo carismático en su servicio ayuda a mejorar clima en el hospital?					
27	¿Considera a su jefe inmediato es un líder que se adapta a las circunstancias del servicio del hospital?					
28	¿El liderazgo ejercido por su jefe inmediato se adapta a todas las situaciones generadas en el hospital?					
29	¿Su líder participa en las tomas de decisiones de su servicio para un mejor clima laboral?					
30	¿Considera que el hospital se preocupa por desarrollar nuevos líderes para el mejor trabajo en equipo?					
31	¿El estado emocional de los trabajadores, guardarían relación con el nivel de satisfacción laboral en el hospital?					
32	¿su satisfacción laboral depende del clima laboral que le brinda el hospital					
33	¿Opina usted que el clima organizacional del hospital influye en la actitud generalizada de sus trabajadores?					
34	¿Considera que las actitudes del personal de su servicio es un reflejo de su satisfacción laboral?					
35	¿Considera que una actitud afectiva con los pacientes del hospital repercute en su satisfacción laboral en el hospital?					
36	¿La actitud afectiva de sus compañeros ayuda a mejorar la calidad de servicio a los pacientes del hospital?					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Base de datos

Variable 01: Trabajo en equipo

t1	t2	t3	t4	t5	t6	t	t	T	t	t	t	t1	t	t1	t1	t1	t1
3	4	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4
3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	4	5	3	2	4	3	3	2
3	4	3	3	2	4	5	2	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4
2	4	3	2	2	1	3	2	2	4	3	4	2	2	2	1	4	4
3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	5	2	2	3	2	3	3
5	5	5	3	2	2	2	4	4	5	3	3	3	4	2	2	3	4
5	5	4	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4
3	2	3	5	4	4	2	2	4	4	3	5	5	2	4	4	5	5
3	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5
3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	2	3	3	5	5
3	3	1	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	2	3	3	5	5
2	4	3	2	4	5	3	3	2	2	4	5	2	3	4	5	3	3
5	5	5	3	3	2	3	2	2	1	4	5	3	2	3	2	3	2
5	5	4	3	2	4	5	2	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4
5	5	2	2	2	1	3	2	2	4	3	4	2	2	2	1	2	4
3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	5	2	2	3	2	3	3
5	5	5	3	2	2	2	4	4	5	3	3	3	4	3	2	3	4
5	5	4	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4
3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	2	3	3	5	5
3	4	3	2	1	5	3	3	2	2	4	5	2	3	3	5	3	3
2	4	3	2	1	5	3	3	2	2	4	5	2	3	3	5	3	3
3	3	1	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4
3	4	3	3	3	2	3	2	2	4	4	5	3	2	3	2	5	2
2	4	3	3	2	4	5	2	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4
5	5	5	2	2	1	3	2	2	4	3	4	2	2	2	3	2	4
5	5	4	2	3	2	2	2	3	3	3	5	2	2	3	2	3	3

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

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

Variable 02: Clima organizacional

c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c1	c1	c1	c	c	c	c	c	c
4	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4
4	4	3	2	2	1	4	4	3	2	2	1	2	4	3	2	2	4
3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	1	2	3	5
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	5
2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	2	3	3	3	5	5	2	3	3	3	5	5	2	3	3	3
5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3
3	3	3	2	4	5	3	3	3	2	4	5	3	3	3	2	1	5
3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4
2	4	3	2	2	1	2	4	3	2	2	1	2	4	3	2	2	2
3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2
3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2
2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2
5	5	2	3	3	3	5	5	2	3	3	3	5	5	2	3	3	3
3	3	3	2	3	5	3	3	3	2	1	5	3	3	3	2	1	5
3	3	3	2	3	5	3	3	3	2	1	5	3	3	3	2	5	5
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
5	2	2	3	3	2	5	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2

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

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