





# **Universidad Norbert Wiener**

**FACULTAD DE FARMACIA Y BIOQUIMICA**

**E.A.P DE FARMACIA Y BIOQUIMICA**

**PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES  
EN EL AREA DE FARMACIA – HOSPITAL NACIONAL DOCENTE MADRE  
NIÑO SAN BARTOLOME, MARZO 2018**

Tesis para optar el título de Químico Farmacéutico que presenta la Bachiller:

**Br. Pajuelo Sánchez, Mary Isabel**

**Br. Ruelas Elias, Lilibeth Silvana**

Asesor: Q.F. Ramos Antonio Jaco

Lima – 2018

## **DEDICATORIA**

Agradecemos a Dios por brindarnos la oportunidad de poder vivir con nuestra familia que siempre nos acompaña en cada paso que damos, a nuestros padres por gran su apoyo incondicional y por su entera confianza en nosotros para lograr nuestra meta en la vida universitaria, el logro es también de ellos.

A nuestros hermanos de igual forma por todo el apoyo brindado, agradeceremos a todas las personas que nos apoyaron en la transición de la carrera a pesar de los cabizbajos que presenta la vida y las nuevas oportunidades.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro asesor Dr. Ramos Antonio Jaco por ser guía en nuestro proyecto y desarrollo de nuestro trabajo de investigación y por su apoyo en la culminación de este.

A la universidad Norber Wiener y nuestros docentes que transmitieron sus conocimientos y contribuyeron grandemente en nuestra formación profesional.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar el Clima Organizacional percibido en el área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018. La investigación es de tipo descriptivo, el diseño fue observacional, la población estuvo constituida por 47 trabajadores, como instrumento de recolección de datos se usó la encuesta, este instrumento utilizado fue desarrollado y validado por el Comité técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú (RM No. 468-2011 / MINSa del 14 de junio de 2011), considerando tres niveles del Clima Organizacional, mediante una escala de valores: no saludable 1.00 a 2.00, por mejorar de 2.01 a 3.00 y saludable de 3.01 a 4.00. En conclusión el nivel percibido de Clima Organizacional en el área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, presentan en promedio un nivel “por mejorar” en sus dimensiones siendo los siguientes resultados: El personal del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, percibió un nivel por mejorar en la dimensión del potencial Humano ( $x = 2.88$ ) encontrando en sus tres indicadores (recompensa, confort, liderazgo e innovación) por mejorar y el indicador en confort es saludable. El personal en el área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018, percibió un nivel Por Mejorar en la Dimensión Diseño Organizacional ( $x = 2.86$ ) encontrando en dos indicadores (remuneración, toma de decisiones) por mejorar y dos indicadores (comunicación organizacional y estructura) son saludables. El personal del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018, percibió un nivel por mejorar en la Cultura de la Organización ( $x = 3.07$ ) encontrando en sus dos indicadores (conflicto y cooperación, motivación) por mejorar y el indicador identidad es saludable.

**PALABRAS CLAVE:** clima organizacional, potencial humano, diseño organizacional, cultura de organización.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the Organizational Climate perceived in the area of pharmacy - National Hospital Teaching Mother Child San Bartolome, March 2018. The research is descriptive, the design was observational, the population was constituted by 47 workers, as data collection instrument was used, the instrument used was developed and validated by the Technical Committee of Organizational Climate of the Ministry of Health of Peru (RM No. 468-2011 / MINSA of June 14, 2011), considering three levels of the Organizational Climate, by means of a scale of values: Not healthy 1.00 to 2.00, To improve of 2.01 to 3.00 and Healthy of 3.01 to 4.00. In conclusion, the perceived level of Organizational Climate in the area of pharmacy - National Hospital Teaching Mother Child San Bartolome, March 2018, present on average a level "To improve" in its dimensions being the following results: The staff of the pharmacy area - National Teaching Hospital Madre Niño San Bartolome, March 2018, perceived a level To improve in the Human Potential Dimension ( $x = 2.88$ ) finding in its three indicators (reward, comfort, leadership and innovation) to improve and the comfort indicator is healthy . The staff in the pharmacy area - National Mother Teaching Hospital San Bartolome, March 2018, perceived a level of improvement in the Organizational Design Dimension ( $x = 2.86$ ) found in two indicators (remuneration, decision making) to improve and two indicators (organizational communication and structure) are healthy. The personnel of the pharmacy area - National Hospital Teaching Mother Child San Bartolome, March 2018, perceived a level to improve in the Culture of the Organization ( $x = 3.07$ ) finding in its two indicators (conflict and cooperation, motivation) to improve and the Identity indicator is healthy.

**KEYWORDS:** Organizational climate, human potential, organizational design, organizational culture.

## INDICE

DEDICATORIA  
AGRADECIMIENTO  
RESUMEN  
ABSTRACT  
TABLAS  
FIGURAS  
ANEXOS

I. INTRODUCCION.....	12
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL .....	14
1.2.2. PROBLEMA ESPECIFICO .....	14
1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA .....	14
1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.5. DELIMITACION.....	16
1.5.1. LIMITES.....	16
1.6. OBJETIVOS .....	17
1.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.7. HIPÓTESIS.....	17
1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	17
II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	18
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES .....	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1. CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.2.2. TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
2.2.3. ENFOQUES Y MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
2.2.4. CARACTERÍSTICAS .....	36
2.2.5. FUNCIONES .....	38
2.2.6. IMPORTANCIA.....	38
2.2.7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	39
2.2.8. TRABAJADORES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	45
2.3. BASES CONCEPTUALES .....	46
2.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
2.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46
2.3.3. PERCEPCIÓN.....	46
2.3.4. POTENCIAL HUMANO. ....	46

III. MATERIALES Y METODOS .....	47
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: .....	47
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	47
3.3. POBLACIÓN:.....	47
3.4. MUESTRA:.....	47
3.5. CRITERIO DE INCLUSIÓN Y CRITERIOS DE EXCLUSIÓN.....	47
3.5.1. Criterio de inclusión: .....	47
3.5.2. Criterio de exclusión:.....	47
3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.7. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
3.7.1. TÉCNICA OPERATIVA .....	48
3.7.2. INSTRUMENTOS.....	48
3.7.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	48
3.8. PROCESAMIENTOS DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS.....	50
3.8.1. PROCESAMIENTOS DE DATOS .....	50
3.8.2. ANÁLISIS DE DATOS.....	50
IV. RESULTADOS .....	51
4.1. RESULTADO DE LA DIMENSIÓN POTENCIAL HUMANO.....	51
4.2. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	56
4.3. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	61
4.4. RESULTADO GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	65
V. DISCUSIÓN .....	66
VI. CONCLUSIONES .....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	70





## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Continuum de los niveles del Clima Organizacional .....	24
Figura 2. Adaptado de Chapman .....	31
Figura 3. clima organizacional según Liwin y Stringer .....	34
Figura 4. Modelo de Clima Organizacional de Robbins.....	35
Figura 5. Percepción del liderazgo como indicador del Potencial Humano .....	51
Figura 6. Percepción de la Innovación como indicador del potencial humano .....	52
Figura 7. Percepción de la Recompensa como indicador del potencial humano.....	53
Figura 8. Percepción del Confort como indicador del potencial humano.....	54
Figura 9. Percepción del Potencial Humano según indicadores .....	55
Figura 10. Percepción de la Estructura como indicador del diseño organizacional.....	56
Figura 11. Percepción de la Toma de Decisiones como indicador del diseño organizacional.....	57
Figura 12. Percepción de la Comunicación Organizacional como indicador del diseño organizacional .....	58
Figura 13. Percepción de la Remuneración como indicador del diseño organizacional.....	59
Figura 14. Percepción del Diseño Organizacional según indicadores .....	60
Figura 15. Percepción de la Identidad como indicador de la cultura organizacional.....	61
Figura 16. Percepción del Conflicto y Cooperación como indicador de la cultura organizacional .....	62
Figura 17. Percepción de la Motivación como indicador de la cultura organizacional.....	63
Figura 18. Percepción de la Cultura Organizacional por indicadores .....	64
Figura 19. Percepción del Clima Organizacional por dimensiones.....	65

## ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia. Percepción Del Clima Organizacional De Los Trabajadores En El Área De Farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.....	74
Anexo 2: Operacionalizacion De Variables.....	76
Anexo 3: Modelo de encuesta.....	78
Anexo 4: Resolución Ministerial N° 468-2011/Minsa 2011 .....	81
Anexo 5: Fotos de encuesta en el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé.....	83

## I. INTRODUCCION

El Clima Organizacional es ambiente donde una persona desempeña su trabajo habitualmente, el trato que un jefe tiene con sus colaboradores, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y pacientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.<sup>1</sup>

En el Ámbito internacional existe la tendencia en el que las organizaciones ponen mayor énfasis en mantener un adecuado clima organizacional, donde desarrollan diversas estrategias de motivación para alcanzar un elevado desempeño del trabajador dentro de su centro de trabajo.<sup>2</sup>

En la presente investigación se llevó a cabo mediante la formulación del problema sobre “La Percepción del Clima Organizacional de Los Trabajadores en el Área De Farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018”

En el desarrollo de la problemática podemos decir que surge por el interés de conocer y profundizar respecto a la percepción del clima organizacional de los trabajadores del Hospital Docente Madre Niño San Bartolomé. Teniendo en cuenta que el entorno actual a nivel económico y organizacional exige que las organizaciones puedan tener una mayor competitividad en el medio, tanto a nivel personal como a nivel profesional, es de vital importancia considerar la percepción individual y subjetiva de cada uno de los trabajadores de la institución , buscando tener una mejora continua en sus procesos, considerando elementos como el trabajo en equipo, la comunicación organizacional, las habilidades personales, entre otros, se lograra una notable mejora en la productividad

La importancia de realizar esta tesis es que permite conocer el clima organizacional existente dentro del Área de Farmacia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, y a partir de ello plantear diversas alternativas de solución para mejorar y mantener el correcto clima organizacional y por ende el desarrollo de las buenas relaciones laborales.

En el capítulo I: Introducción se describe el problema, los objetivos y variables y se formulan las hipótesis de la investigación.

En el capítulo II: Marco Teórico, se repasan los antecedentes investigativos y se describen las bases teóricas que sirven de sustento teórico a la investigación.

En el capítulo III: Materiales y Métodos, describe el tipo y el diseño de investigación, se selecciona la población y la muestra, se describe las técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV: Resultados se lleva a cabo la presentación, análisis e importancia de los resultados, se expondrá a manera de tablas y gráficos los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, se realizará los análisis y la interpretación por variables.

## **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización, y verificación, necesario para la elaboración de un estudio de un clima organizacional cuyo objetivo principal es el de identificar la percepción de los trabajadores para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización.

Actualmente las empresas se están enfocando en los diferentes factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno ellos es el Clima Organizacional, mismo que es muy importante, debido a que tiene e influencia en el comportamiento de trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Dentro del Clima organizacional existen diferentes causas que ocasionan este problema la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.<sup>35</sup>

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿El nivel percibido del Clima Organizacional de los trabajadores del área de Farmacia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 será saludable?

### **1.2.2. PROBLEMA ESPECIFICO**

1. ¿El nivel de percepción del Clima Organizacional en la dimensión Potencial Humano de los trabajadores en el área de Farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 será saludable?
2. ¿El nivel de percepción del Clima Organizacional en la dimensión Diseño Organizacional de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 será saludable?
3. ¿El nivel de percepción del Clima Organizacional en la dimensión Cultura de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 será saludable?

## **1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

Actualmente los trabajadores en el área hospitalario, cumplen un rol fundamental en la salud del ser humano y es por ello la importancia que estén satisfechos en el ámbito psicológico-físico-material; si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los pacientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización.

**Justificación social:** esta investigación beneficiara a los trabajadores y su entorno, no solo de las instituciones investigadas sino a todas aquellos que quieran mejorar su percepción del clima organizacional teniendo en cuenta aspecto como: nivel de estudios, tiempo de servicio, situación laboral y por lo tanto potenciar el nivel de desempeño de sus trabajadores.

**Justificación teórica:** la presente investigación ha procurado, mediante la aplicación de la teoría y de los conceptos básicos del clima organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas y externas, como autodeterminación, recompensa, riesgos en el trabajo, presión, apoyo, confianza, etcétera. asimismo, ha permitido conocer de forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitirán superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten o afecte el compromiso y la productividad del potencial humano.

**Justificación metodológica:** la investigación permitirá aportar conceptos precisos sobre las características del clima organizacional haciendo una evaluación por medio de una encuesta a los trabajadores del hospital nacional docente madre niño san Bartolomé, el tiempo de servicio de los trabajadores y su condición en la se encuentran laborando, ello nos ayudara a fortalecer el trabajo de investigación.

**Justificación institucional:** La investigación que se realizará ayudará a dicha institución para mejorar sus actividades ya que daremos sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima laboral en dicha institución. Por otro lado, tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización.

**Justificación practica:** el resultado de la presente investigación nos será útil para tomar decisiones en la mejora del clima organizacional que nos contribuirá al logro de los objetivos planteados la participación de todos los colaboradores del área de farmacia y posterior feedback sobre los resultados y los planes de acción; hará que los trabajadores se sientan tomados en cuenta y sean parte de las acciones de mejora y los éxitos de la organización.

Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esta forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.<sup>1</sup>

## **1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se pretende demostrar la importancia del clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores del área de farmacia, durante su jornada laboral.

Al punto de vista teórico esta investigación contribuirá al desarrollo científico dentro del contexto de los sistemas de calidad en el rubro de atención al paciente y satisfacción de los trabajadores del área de farmacia.

Al punto de vista práctico, servirá para que los involucrados en el proceso tomen mayor conciencia sobre la importancia del clima organizacional y la satisfacción del personal.

Al punto de vista metodológico, contribuirá a desarrollar la investigación científica. Los resultados de la presente investigación les servirán a las autoridades responsables del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé para aplicar estrategias apropiadas que permitan mejorar la calidad del clima organizacional.

Alcance temporal, se realizó en el primer semestre del año 2018

Alcance social, a los trabajadores

Alcance espacial, se realizó en las instalaciones del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé

## **1.5. DELIMITACION**

### **1.5.1. LIMITES**

La gran limitación en estos tipos de investigación social, son el tiempo que disponen los sujetos de investigación, para las encuestas; pero nada que haya impedido terminar esta investigación, coordinamos con la dirección del hospital, y recibimos gran apoyo de parte de la institución la cual nos permitió realizar la encuesta en un periodo de 2 meses.



## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el clima organizacional percibido de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar el nivel percibido de Clima Organizacional en la dimensión Potencial Humano de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018
2. Determinar el nivel percibido de Clima Organizacional en la dimensión Diseño Organizacional de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018
3. Determinar el nivel percibido del Clima Organizacional en la dimensión Cultura de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.

## **1.7. HIPÓTESIS**

### **1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Los trabajadores en el área de farmacia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé – Lima en el mes marzo 2018 perciben un clima organizacional saludable.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

**De la Roca Y. (2017).** En el proyecto de investigación “Aspectos determinantes del clima organizacional en contextos sanitarios”. Objetivo: Es la construcción y el estudio de las propiedades psicométricas de las diez escalas. Para ello se analizan las diferencias halladas según el nivel de atención sanitaria; así como las halladas en función de las características del personal. La muestra está formada por 3.790 trabajadores de las profesiones más frecuentes en el Servicio de Salud Pública de Asturias. En primer lugar, se analizan las propiedades psicométricas de la batería para posteriormente evaluar el clima organizacional a través de las 10 escalas que la estructuran. Las escalas evalúan las dimensiones de Autonomía, Cooperación, Balance Trabajo-Vida, Innovación, Participación, Incentivos, Organización del Trabajo, Relaciones, Identificación con el Trabajo y las Condiciones Físicas del puesto. Resultado: Es el clima organizacional percibido por los trabajadores de administración y servicios del ámbito sanitario público de Asturias es moderadamente positivo, es la escala Incentivos la que dan la dimensión peor valorada y la mejor es Identificación con el Trabajo. Las propiedades psicométricas de las escalas permiten una evaluación fiable y válida del clima organizacional. Los resultados ofrecen algunas orientaciones para la mejora del contexto psicosocial y del clima organizacional.<sup>2</sup>

**Caminos L. “Burnout (2017).** En la presente investigación “Conflicto, clima laboral y otros factores organizacionales en auxiliares de enfermería que trabajan en residencias de ancianos”. Objetivo: Es analizar las relaciones existentes entre el burnout o síndrome del quemado, clima organizacional y conflicto en auxiliares de enfermería que trabajan en residencias de ancianos. Fueron analizadas 114 auxiliares de enfermería de diferentes residencias de ancianos. Resultados: Demuestran que la discordia o conflicto relacional entre los trabajadores se asocia con un entorno laboral poco ordenado y un aumento del síndrome del quemado. Por el contrario, cuando los trabajadores

perciben el apoyo de sus compañeros y la comprensión mutua, disminuye el síndrome del quemado, observándose que la influencia del conflicto en el síndrome del quemado a través de la mediación del clima, y los resultados mostraron que el conflicto de tarea aumentaba las puntuaciones en innovación a la vez que reducían los niveles del síndrome del quemado, mientras que el incremento del conflicto relacional disminuye el clima de reglas y aumenta el nivel del síndrome del quemado.<sup>3</sup>

**Contreras N., Alberto R. (2016).** En la presente investigación “Perspectiva existencial del clima y cultura organizacional del Hospital “Dr. Tulio Carnevali Salvatierra” del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales”. Objetivo: Se busca visualizar el efecto de la actividad laboral sobre las personas, y la búsqueda de estrategias que permitan la creación de un ser auténtico. Por ello, se tomó como referente teórico, la Teoría de Competencia en Valores, cuya aplicación práctica bajo el Modelo de Competencias en Valores de Quinn y Rohrbaugh, para el hospital del IVSS. Resultado: Se identificó que existe escasa relación e identificación con los valores y principios corporativos del IVSS, en cuanto la problemática organizacional tiene un trasfondo formativo y cultural de mucho peso, con la reflexión sobre el sentido laboral y otros aspectos existenciales, en base al concepto de la responsabilidad social, razones por las cuales muestran que el estudio del existencialismo aplicado al campo organizacional, es de gran riqueza práctica, teórica y filosófica.<sup>4</sup>

**Bustamante M, Grandòn M, et al. (2015).** En la presente investigación “Caracterización clima organizacional en el hospital de alta complejidad en Chile”. Objetivo: caracterizar el clima organizacional en el interior de dos hospitales de alta complejidad de Chile determinando las dimensiones más y menos influyentes. Para su desarrollo se aplicó un cuestionario de consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones con una muestra de 561 funcionarios. La interpretación del resultado se realizó a través del análisis del valor del promedio estandarizado y su confiabilidad ratificada mediante el alfa de Cronbach a partir del anterior de determino que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad. En tanto que las menciones que muestran un nivel de

impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas material, administración de conflicto y comunicación.<sup>5</sup>

**Chiang M, Salazar M, et al. (2011).** En el proyecto de investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad”. Objetivo: Se busca conocer diferencias entre los trabajadores de hospitales, respecto de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, en hospitales chilenos, comparándolos según sean de alta o baja complejidad. Es un estudio en base a la experiencia transversal, se describen las organizaciones por medio de los cuestionarios de clima organizacional y de satisfacción laboral adaptado, desarrollado y validado. La muestra estuvo compuesta por 1.239 trabajadores de tres hospitales públicos y los valores del coeficiente de fiabilidad fueron de 0,9 lo que se considera bueno y definen una consistencia interna de las escalas. Resultados: Muestran que, en las dimensiones de las dos variables, no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre ambos tipos de hospitales. En relación a hospitales de alta y baja complejidad vemos que las relaciones más altas se dieron entre la dimensión de satisfacción laboral con supervisión y las dimensiones de clima organizacional apoyo e innovación, respectivamente. Lo que nos indica que, en general, les gusta su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados, el énfasis está puesto en clima de apoyo y de innovación.<sup>6</sup>

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

**Alva A. (2015).** En la presente investigación “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del hospital distrital de Laredo - Trujillo año 2014”. Objetivo: Conocer de qué manera la clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de salud. Esta investigación fue realizada en el Hospital del Distrito de Laredo; la muestra con la cual se intervino fue de 59 trabajadores del nivel asistencial, seleccionados de manera aleatoria. Las técnicas utilizadas fueron: entrevista, cuestionario y observación a los trabajadores de dicho nosocomio. Por lo tanto, tiene como objetivo conocer de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital

Distrital de Laredo. Resultado: Las condiciones laborales existentes; como la disconformidad en la remuneración, la incomodidad con respecto a las condiciones físicas de su entorno laboral y la inexistencia de incentivos laborales o de reconocimientos han influido en el desempeño laboral de los trabajadores del hospital distrital de laredo.<sup>7</sup>

**Pittman T. y Azucena L. (2015).** En el presente trabajo de investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en las Enfermeras de EsSalud-Jesús María”. Objetivo: Determinar la relación entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral en las Enfermeras del Área de Medicina del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, EsSalud, Jesús María – 2015. La investigación se desarrolló bajo un diseño descriptivo, con enfoque cuantitativo, en el cual la muestra estuvo conformada por 124 Enfermeras del Área de Medicina del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins, EsSalud, Jesús María. Para mejorar la información requerida, previamente se validaron los instrumentos y se demostró la validez y confiabilidad a 30 trabajadores, mediante la técnica de opinión de expertos y alfa de Cronbach respectivamente; la técnica que se utilizó fue una encuesta y el instrumento el cuestionario graduado en la escala de Likert para la variable de Clima Organizacional y Satisfacción laboral. **Resultado:** Existe relación entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral en las enfermeras del área de medicina del hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins EsSalud Jesús María. 2015(Rho = 0,621 y Sig. Bilateral = 0,000< 0,01).<sup>8</sup>

**De la cruz E, Huamán Á. (2015).** En el presente trabajo de investigación “clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica - Perú”. Objetivo: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica, logrando emplear métodos de investigación general (Científico), método deductivo, Correlacionar, con diseño de investigación Experimental: Transaccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Resultado: En la investigación se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica

periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=71\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral.<sup>9</sup>

**Tafur A. (2015).** En el presente trabajo de investigación “El Clima organizacional en la micro-red de salud Magdalena-Cajamarca. Setiembre 2014”. Objetivo: Tiene como propósito encontrar el nivel clima presente en esta institución, siendo esta investigación de tipo aplicada (en base a su orientación), descriptiva (en base al diseño de contrastación), y de corte transversal. La muestra está compuesta por 20 trabajadores de la salud. Para el diagnóstico requerido se aplicó un cuestionario para Clima Organizacional con 3 subvariables y 11 dimensiones basado en la escala Likert, de cuatro puntos. Las sub variables y dimensiones fueron potencial humano (liderazgo, innovación, recompensa, confort), diseño organizacional (estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración), cultura de organización (identidad, conflicto y cooperación y motivación), respectivamente. Resultados: Se encontró que existe un clima organizacional por mejorar (75.65), lo cual representa en el personal el 90%, igualmente en todas las sub variables y dimensiones se encontró un clima por mejorar, excepto en la dimensión identidad y comunicación organizacional que poseen un clima saludable.<sup>10</sup>

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en lo que es primordial son las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

Con las investigaciones realizadas por Gellerman desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un

significativo consenso en que el Clima Organizacional, es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.<sup>11</sup>

El clima organizacional sugiere a una serie de aspectos propios de la organización, se trata de una definición multidimensional, porque coinciden en establecer lo que es el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. La definición del clima organizacional ha ido cambiando ante los avances de la tendencia tecnológica y la calidad en los ámbitos institucionales. Para definir propiamente el término de clima organizacional, se explora una gran cantidad de autores, a base de sus estudios y experiencias.

A raíz de la diversidad de los conceptos, otros autores realizan recopilaciones para lanzar definiciones más acordes a nuestro entorno.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

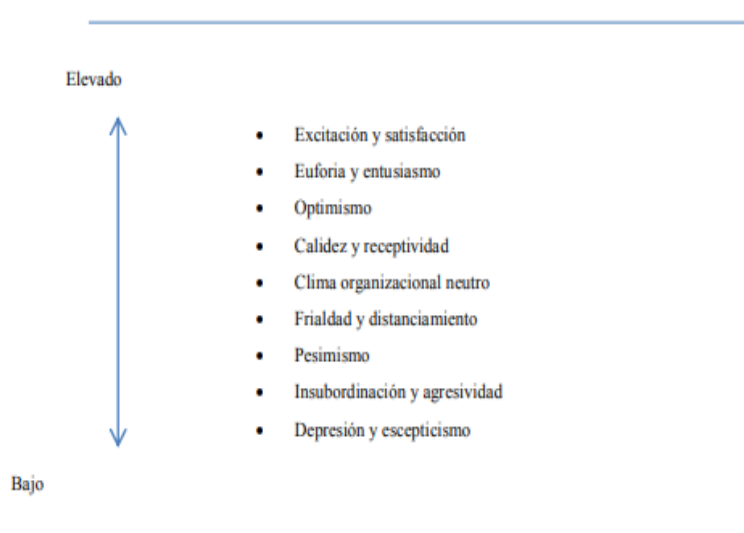
Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones, las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales, un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

Chiavenato (1999, p. 45), el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Influyen en él la tecnología, las políticas,

reglamentos, los estilos de liderazgo y sus características las que dependen de la satisfacción de los miembros de una organización, reflejando así mismo las dinámicas de los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad también señala que el término clima se origina del griego Klima y refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución.<sup>12</sup>

### 2.2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA ENCICLOPEDIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

De acuerdo con la Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo, (2001, pág. 21.1) El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. (el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en incomodidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.<sup>13</sup>



Fuente: Enciclopedia de Seguridad y Trabajo (2001)

**Figura 1. Continuum de los niveles del Clima Organizacional**



De acuerdo con Chiavenato, El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por este: es como si se presentase una retroalimentación correlativa entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.<sup>14</sup>

Tabla 1. Definiciones de clima organizacional planteado por autores extranjeros

AUTOR	DEFINICIONES
Lewin (1951)	Los comportamientos humanos función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto del clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización <sup>15</sup>
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman <sup>15</sup>
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional afecta a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. <sup>15</sup>
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se genera en la organización, los cuales tiene incidencia en la perfección del comportamiento. <sup>15</sup>

AUTOR	DEFINICIONES
Desslel (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene en la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos y estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura. <sup>15</sup>
Brunet (1978)	<p>El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.<sup>15</sup></p> <p>Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa, los castigo y el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.<sup>15</sup></p>
Reicher y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos cerca de su ambiente, en relación con las políticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales <sup>15</sup>
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad es la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar la tradiciones, valores, costumbres y prácticas. <sup>15</sup>
Chiavenato (1990)	<p>El clima organizacional es el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la tapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.<sup>15</sup></p> <p>El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se siente los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los medios como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.<sup>15</sup></p>

AUTOR	DEFINICIONES
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe las organizaciones que en vista como una variable, que tiene de virtud de integrar la persona los grupos y las organizaciones. <sup>15</sup>
Goncalves (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que intervienen en los factores de la organización y las tendencias organizacionales, viéndose reflejado en el comportamiento del miembro de esta. <sup>15</sup>

Fuente: Vega Diana, Arévalo Alejandra, Sandoval, Jennifer, Aguilar Ma, Constanza y Giraldo, Javier (2005). Panorama sobre estudios del clima organizacional es Bogotá Colombia.<sup>15</sup>

## **2.2.2. TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen muchas teorías para estudiar el clima organizacional. Sin embargo, en nuestra tesis se considerarán las técnicas de Rensis Likert, McClelland y Maslow.

### **2.2.2.1. LA TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIN LIKERT**

La teoría del clima organizacional de Likert (1968) enfatiza que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, concluyendo que el individuo reacciona a cualquier situación en función de la percepción que tenga de tal situación.

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo facilitando la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Los resultados como la productividad ausentismo, tasa de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales intermediarias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones. estas

variables definen las características propias de la organización y que influyen en la percepción individual del clima las cuales son:

**Variables causales:** Son variables independientes las cuales estas orientadas a indicar el sentido en la que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.

**Variables intermedias:** son variables que miden el estado interno de la empresa reflejado en aspecto tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización

**Variables finales:** Surgen como resultado del efecto causales intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia, perdida. constituyen los procesos organizacionales de una empresa.<sup>16</sup>

En esta teoría se destaca que hay dos tipos de clima:

El autoritario y el participativo. Cada tipo de clima tiene dos subdivisiones con la siguiente clasificación:

Tabla 2. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de likert (1968)

<b>Clima autoritario – explotador</b>	<b>Clima autoritario – paternalista</b>	<b>Clima participativo consultivo</b>	<b>Clima de participación en grupo</b>
Compuesto por el sistema I	Compuesto por el sistema II	Compuesto por el sistema III	Compuesto por el sistema IV
La dirección no posee confianza con sus empleados	Existe confianza entre la dirección y su subordinado	Existe confianza entre supervisores y subordinados	Plena confianza con los empleados por parte de la dirección

<b>Clima autoritario – explotador</b>	<b>Clima autoritario – paternalista</b>	<b>Clima participativo consultivo</b>	<b>Clima de participación en grupo</b>
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima utilizando recompensas y castigos solo ocasionalmente	La motivación de los empleados se da por su participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos que se toman únicamente por la alta gerencia	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores	Se permiten a los empleados tomar decisiones específicas	La toma de decisiones está dispersa en toda la organización
la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendente sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo	La comunicación es de forma ascendente descendente y lateral.

Fuente: Chiavenato, I (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill

#### **2.2.2.2. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND.**

Comprende tres necesidades entre ellas las necesidades de realización, poder y de afiliación. La necesidad de realización refleja el afán del individuo por lograr objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar bien y rápido una tarea. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el

trabajo personal y el de otros, seguramente tienen elevada esta necesidad de poder los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas. Y la necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. Así mismo se descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado.<sup>17</sup>

### **2.2.2.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA DE MASLOW**

La teoría de la motivación Humana se basa en la llamada pirámide de las necesidades, en el cual propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, el fundamento de la teoría es que las necesidades pueden ser jerarquizadas, constituidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Las necesidades son las siguientes:

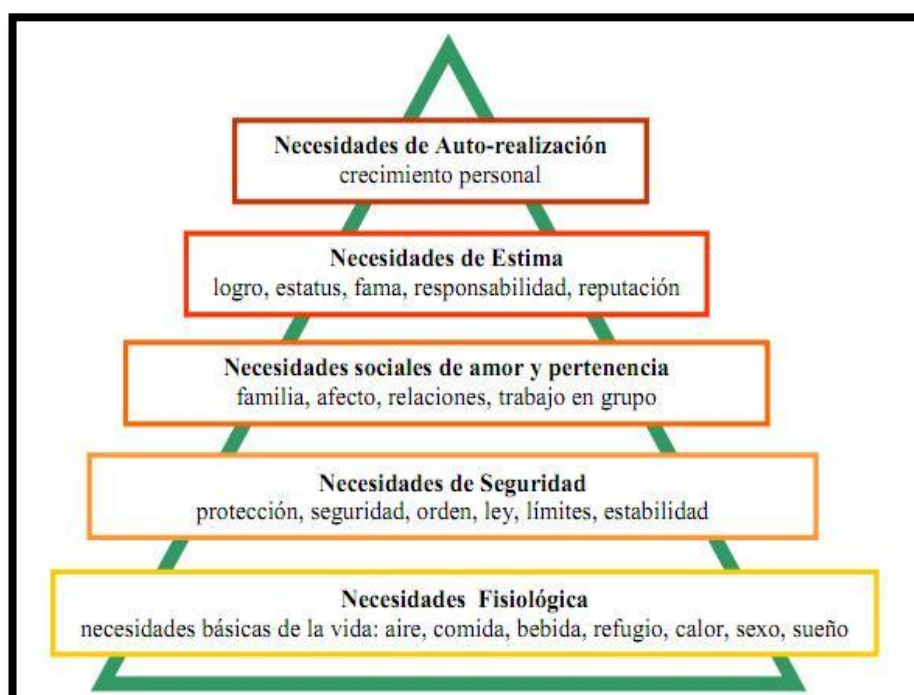
**Necesidades Fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; son necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de dormir, de comer, de refugio. Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surgen las necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección, tales como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud.

**Necesidad de seguridad:** Alude al bienestar del individuo de un entorno relativamente estable, seguro y predecible para vivir. Todos tenemos necesidades básicas de estructura, orden y límites. Las personas necesitan liberarse de temores angustias y caos.

**Necesidades sociales de amor y pertenencia:** cuando las necesidades de seguridad están medianamente satisfechas, surgen las necesidades que contiene el amor, y la afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad, por ejemplo, cuando el ser humano muestra deseos de ser parte de una comunidad, o simplemente asistir a un club social.

**Necesidad de Estigma:** Maslow concibe dos tipos de necesidades que son: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, reconocimiento, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

**Necesidades de Auto- realización:** Maslow describe la auto -realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica. Esta necesidad se halla en la cima de la jerarquía.<sup>18</sup>



**La figura 2. muestra la jerarquía de las necesidades propuestas por Maslow representadas en forma de una pirámide.**

Fuente: Adaptado de Chapman (2007)

### **2.2.3. ENFOQUES Y MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **2.2.3.1. ENFOQUE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques, pero para efectos de elaboración de modelo, se tomó el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que las personas que trabajan en una organización tienen de estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Su principal importancia radica en el sentido de que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. Es decir, que las percepciones dependen en buena parte de las interacciones, de las actividades y las experiencias que la persona tenga con su empresa, por lo que el clima organizacional lo que hace es reflejar la interacción en las características del personal y la de su organización.<sup>19</sup>

#### **2.2.3.2. MODELOS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Una medición del clima organizacional debe abarcar una conexión de variables relacionadas con la percepción de los individuos de la organización respecto a la estructura y los procesos organizacionales. Los análisis sobre el tema se soportan, principalmente, en la obtención de recolección de datos primarios, directamente de los individuos que conforman la organización mediante la explicación de un cuestionario. (Méndez, 2006, p. 53); los investigadores de clima suelen usar los cuestionarios para desarrollar estudios comparativos y longitudinales (Brunet, 1987, pág. 42), los primeros, como los realizados por Toro (2009) y Méndez (2006), hicieron una comparación del clima organizacional en diversas organizaciones en Colombia, mientras que en los segundos se evalúan los efectos del clima organizacional en una institución específica. En la tabla 1, se presenta un recuento



de las distintas investigaciones enfocadas en el diseño e implementación de cuestionarios que sirven como referente para la construcción de instrumentos para evaluar el clima organizacional.<sup>20</sup>

Tabla 3. Instrumentos para evaluar el clima organizacional

AUTOR	PROPOSITO	DIMENSIONES
Litwin y Stringer (1966).	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto
Méndez (2006).	Diseño de un instrumento de clima organizacional para implementar en universidades y en el sector productivo colombiano.	Objetivos Cooperación Liderazgo Toma de decisiones Relaciones interpersonales Motivación Control
Toro (2009).	Diseño de un instrumento de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	Trato interpersonal Apoyo del jefe Sentido de pertenencia Retribución Disponibilidad de recursos Estabilidad Claridad Organizacional Coherencia Valores colectivos Disposición al esfuerzo
Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974)	Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	Toma de decisiones Calidez Riesgo Apertura Recompensa Estructura
Gavin (1975)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Confianza y consideración de parte de los administrativos Riesgos y desafíos
Friedlander y Margulies (1969)	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	Empeño Obstáculos Intimidación Espíritu de trabajo Actitud y puesto sobre la producción Confianza Consideración

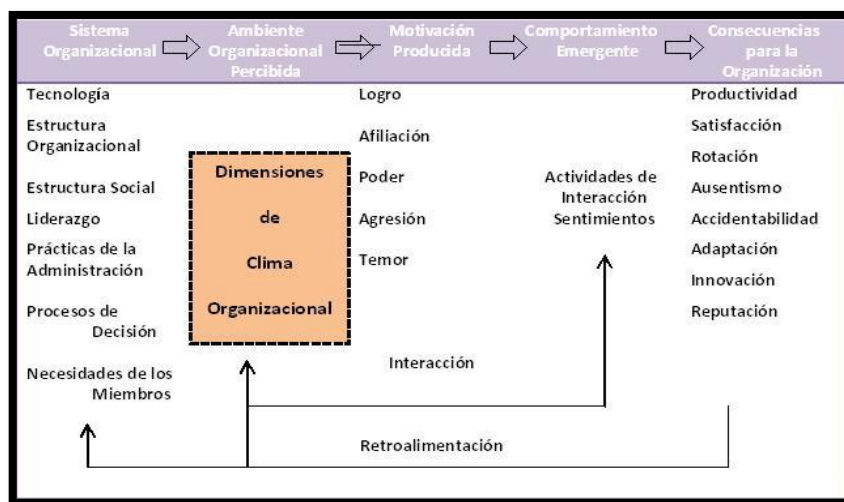
Fuente: Adaptado de Brunet (1987, pp. 45-52), Silva (1992, pp. 80-127), Santana y Cabrera (2006, pp. 12-18), Méndez (2006, pp. 67-72), Toro (2009, pp. 45-50).

A continuación se presenta el modelo actualmente más adecuado para la explicación del clima , ya que permite conocer y comprender los factores inmensos en el clima como son la estructura , el liderazgo , la toma de decisiones ,entre otros que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados .que lo conforman permitiendo a su vez determinar el comportamiento de estos en función de su motivación, satisfacción y rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización.

### 2.2.3.3. SEGÚN LITWIN Y STRINGER (1968)

**Liwin y stringer (en Goncalves 2011) propone el siguiente modelo:**

El sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente y va a crear consecuencias para la organización tales como la productividad, la satisfacción, la rotación, el ausentismo, la accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación.<sup>21</sup>



**FIGURA 3: Clima Organizacional según Liwin y Stringer**

Fuente: Vega Diana, Arévalo Alejandra, Sandoval Jennifer, Aguilar Ma, Constanza y Giraldo, Javier (2006). Panorama sobre estudios del Clima Organizacional en Bogotá, Colombia.



#### **2.2.4. CARACTERÍSTICAS**

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

##### **2.2.4.1. Características del clima organizacional según autores.**

Rodríguez (2001)<sup>23</sup>, plantea 6 características

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructuras de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Silva (1996)<sup>24</sup> plantea 5 características medulares

- Es externo al individuo
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto. www
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional

Brunet (2011) la Tabla 3, Explica las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede construir su personalidad, como también influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. El clima dentro de una organización y también puede descomponerse en términos de estructura organizaciones, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.<sup>25</sup>

Tabla 4. Características del concepto de clima organizacional.

El clima es una configuración particular de variables situacionales
Sus elementos constituidos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo
El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
el clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
Es un determinante directo del comportamiento por que actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri 15, págs. 24-25, traducción libre.

Litwing y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad.

### **2.2.5. FUNCIONES**

Las funciones del clima organizacional son: Desvinculación, Obstaculización, Intimidad, Alejamiento, Énfasis en la producción, Empuje, Consideración, Estructura Responsabilidad. Recompensa, Riesgo, Cordialidad, Apoyo, Normas, Conflicto, Identidad, Conflicto e inconsecuencia. Formalización, Adecuación de la planeación, Selección basada en capacidad y desempeño, Tolerancia a los errores.<sup>26</sup>

### **2.2.6. IMPORTANCIA**

La percepción del clima organizacional es de vital importancia en todas las organizaciones sean públicas o privadas. Una buena percepción de clima organizacional creara un clima favorable en el nivel de satisfacción de los trabajadores que se sentirán motivados y comprometidos con la organización.

Actualmente las empresas se enfocan en varios factores, evitando así que la empresa sea más eficiente, uno ellos es el Clima Organizacional, el cual es muy importante, debido a que influye en el comportamiento de los trabajadores, en el cual les permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. En el Clima organizacional existen diversas causas que conllevan a este problema; la falta de motivación, capacitación, comunicación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores. Las empresas deberían

considerar que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa.<sup>27</sup>

### **2.2.7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.<sup>28</sup>

**A. Según Rensis Likert, (citado por Brunet, 2004):** mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.<sup>28</sup>

**B. Según Brunet, (1987)** considera un cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick entre ellos son:

1. **Autonomía:** El individuo puede tener la libertad de tomar decisiones y solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Se refiere al nivel de apoyo que se evidencia entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones Sociales:** Se basa en el ambiente social y de amistad que se refleja dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión se basa en las normas y las políticas que puede proyectar una organización, que influyen en la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración:** Consiste en el salario que perciben a los trabajadores, por su labor.
6. **Rendimiento:** Es una relación que existe entre el salario y el trabajo bien realizado y conforme a las habilidades del trabajador.
7. **Motivación:** Se basan en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus:** Se refiere a las jerárquicas e importancia que la empresa les da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación:** Se basa en diversas formas de experimentar nuevas cosas y de modificar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones:** Se refiere de qué manera se encarga la empresa en tomar de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo:** Se basa en el tipo de ayuda que brinda la empresa a los empleados frente a los problemas con el trabajo.<sup>29</sup>



### C. Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer sostiene la existencia de nueve dimensiones donde se observa el clima de una determinada empresa, los cuales son:

- a. **Estructura:** Se basan en las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones.
- b. **Responsabilidad:** Es la apreciación del individuo en ser su propio jefe, teniendo un mayor compromiso con el trabajo, tomando decisiones por sí solo creando sus propias exigencias.
- c. **Recompensa:** Engloba los estímulos recibidos por el trabajo bien realizado.
- d. **Riesgo:** Es la medida en que la empresa fomenta retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e. **Calor:** Es la existencia de un entorno laboral agradable y de buenas relaciones sociales entre jefes y empleados.
- f. **Apoyo:** Consiste en la ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- g. **Estándares de desempeño:** Se enfoca en el énfasis de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
- h. **Conflicto:** Es la aceptación de diversas opiniones por parte de los miembros de trabajo, sin temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la empresa, el cual es una pieza importante y valiosa dentro del grupo de trabajo.<sup>30</sup>

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común, para ello el modelo del Ministerio de Salud estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas: Potencial humano, Diseño Organizacional y Cultura Organizacional.

### 2.2.7.1. Modelo del Ministerio de Salud – Perú

El clima organizacional es el ambiente emocional percibido dentro de una empresa, es decir, depende de las interpretaciones de los integrantes de la institución, pudiendo generarse tanto por factores endógenos como por factores exógenos. El sistema conceptual del desarrollo organizacional, tiene un proceso estratégico que busca dar legitimidad, funcionalidad y sostenibilidad a una determinada organización, contribuyendo al logro de los resultados de la institución. Según la “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional” (2011) las variables del clima organizacional en las que se sustenta la intervención propuesta por el Ministerio de Salud son: Potencial humano, Diseño Organizacional y Cultura Organizacional.<sup>31</sup>

### 2.2.7.2. Potencial Humano

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes con sentimientos que necesitan ser recompensados, dentro de un ambiente de confort, poseer liderazgo y espíritu innovador, para alcanzar los objetivos organizacionales. (MINSA, 2006)<sup>32</sup>.

Tabla 5. Dimensiones del Potencial Humano

Variable	Dimensiones
Potencial humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

- **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es favorable (MINSA, 2006).

- **Innovación:** Esta sub dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas (MINSAs, 2006).
- **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo (MINSAs, 2006).
- **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable (MINSAs, 2006).

### 2.2.7.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

Tabla 6. Dimensiones del Diseño Organizacional.

Variable	Dimensiones
<b>Diseño Organizacional</b>	Estructura
	Toma de decisiones
	Comunicación Organizacional
	Remuneración

**Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Comunicación Organizacional:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

**Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.<sup>32</sup>

#### **2.2.7.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico de la cultura organizacional nos ayuda a comprender los niveles relativos de coherencia o incoherencia del “significado” que existe en una organización, la cultura tiene dimensiones materiales e inmateriales, tiene orientaciones normativas así como creencias básicas que dirigen el pensamiento ,los sentimientos ,las percepciones y los comportamientos de las personas en cultura .Para saber por qué algunas personas tienen problemas ,son rechazadas o castigadas o no son apreciadas por una organización ,es preciso conocer el sistema de creencia y las normas que subyacen tras el comportamiento de la organización .Los valores se relacionan con los ideales de la organización, incluidos los conceptos de normas, honradez, calidad e integridad.<sup>33</sup>

Tabla 7. Dimensiones de Cultura de la Organización

	<b>DIMENSIONES</b>
Cultura de la organización	Identidad o Autonomía
	Conflicto y cooperación
	Motivación

- **Identidad o autonomía:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.<sup>32</sup>

#### 2.2.8. TRABAJADORES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El trabajador se deja llevar en base a necesidades que lo motiva a buscar medios para satisfacer dichas necesidades, es por ello que la organización debe utilizar los medios necesarios para poder motivar al personal no solo a cumplir con sus metas, sino también a identificarse con la empresa y relacionarse con los demás trabajadores. La remuneración y el reconocimiento son factores claves por la cuales el trabajador se puede sentir motivado y

desarrollar su trabajo de manera adecuada, cumpliendo con sus funciones eficientemente.<sup>34</sup>

## **2.3. BASES CONCEPTUALES**

### **ICLIMA ORGANIZACIONAL.**

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección entre otros. “todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.<sup>8</sup>

#### **2.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura organizacional se puede definir como “el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros, así como un conjunto de valores, creencias, tradiciones, modo de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros<sup>3</sup>.

#### **2.3.2. PERCEPCIÓN.**

Este campo a definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a la sensación obtenida del ambiente físico y social, en el que interviene otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje la memoria y la simbolización.

#### **2.3.3. POTENCIAL HUMANO.**

La variable Potencial Humano constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños<sup>31</sup>.

### **III. MATERIALES Y METODOS**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

El clima organizacional percibido del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018, es descriptivo por que se basó en las situaciones, actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos y procesos conocidos.

#### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:**

El diseño de la investigación es no experimental porque se limitó a la observación durante la recopilación de datos.

#### **3.3. POBLACIÓN:**

La población estuvo conformada por trabajadores del Hospital Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.

#### **3.4. MUESTRA:**

Estuvo constituida por 47 trabajadores que estuvieron presentes en la encuesta del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.

#### **3.5. CRITERIO DE INCLUSIÓN Y CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

##### **3.5.1. Criterio de inclusión:**

Todos los trabajadores que se encontraron laborando en las diversas áreas de Farmacia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.

##### **3.5.2. Criterio de exclusión:**

Trabajadores que se encontraron con descanso médico, permiso, vacaciones, etc. al momento de la recolección de datos (encuesta).  
Trabajadores de reciente incorporación (menos de 3 meses)

### 3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

#### a) Método de la encuesta

Se usó el método de la encuesta para la recopilación de datos ya que es un instrumento, lo cual permitió obtener información de una población concreta sobre actitudes, creencias y opiniones de los trabajadores.

**b) Método descriptivo:** Las investigadoras realizaron una exposición narrativa, numérica, biográfica lo más detallada y exhaustiva posible de la realidad que se investiga.

### 3.7. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.7.1. TÉCNICA OPERATIVA

Para la investigación se aplicó el instrumento – encuesta.

#### 3.7.2. INSTRUMENTOS

Encuesta anónima

El instrumento viene a ser el cuestionario constituido por 34 enunciados, cada enunciado tiene como respuesta cuatro opciones: (1) nunca, (2) a veces, (3) frecuentemente y (4) siempre.

El Instrumento es validado por la Dirección de Calidad en Salud del Ministerio de Salud del Perú (RM N° 468-2011/MINSA del 14 de junio 2011).<sup>35</sup>

#### 3.7.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	VALORES
INDEPENDIENTES Trabajadores en el área de farmacia hospital nacional docente madre niño san Bartolomé.	Potencial humano	Liderazgo	7, 19	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Innovación	4, 5, 12, 17	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre



<b>DEPENDIENTES</b> Percepción del clima organizacional		Recompensa	11, 16, 21	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Confort	18, 25	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
	Diseño organizacional	Estructura	10, 13	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Toma de decisiones	3, 14	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Comunicación organizacional	29, 30, 34	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Remuneración	6, 27	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
	Cultura de la organización	Identidad	20, 23, 31	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Conflicto y cooperación	24, 26	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Motivación	1, 8, 33	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
			Escala de mentiras	(2 y 15); (9 y 22); (28 y 32)

### 3.8. PROCESAMIENTOS DE DATOS Y ANÁLISIS DE DATOS

#### 3.8.1. PROCESAMIENTOS DE DATOS

Para la aplicación de la encuesta se presentó una serie de requisitos en la oficina de apoyo a la Docencia e Investigación, el cual nos brindó información de los colaboradores de distintas áreas de farmacia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé para proceder con la realización de las encuestas.

#### 3.8.2. ANÁLISIS DE DATOS

Usando el programa Microsoft Excel 2010 se obtendrá la base de datos. Se tomarán en consideración los criterios de evaluación establecidos en las normas del estudio de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú (2011). Se obtuvo la media estadística (promedio) para cada ítem, indicador, dimensión y variable. Las medias estadísticas (promedios) obtenidas se compararon con la tabla siguiente, a fin de determinar el nivel de clima organizacional.

##### NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

RANGO DEL PROMEDIO	NIVEL
1.00 – 2.00	No saludable
2.01 – 3.00	Por mejorar
3.01 – 4.00	Saludable

RANGO PROMEDIO: 1.00 - 2.00 (NO SALUDABLE), 2.01 - 300 (POR MEJORAR),  
3.01- 4.00 (SALUDABLE)

##### DEFINICION DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**No saludable:** Permite diagnosticar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción contribuyentes a generar comportamientos negativos.

**Por mejorar:** Permite obtener información a los Directivos de la Organización de Salud, que les ayudara asumir un enfoque proactivo ante los cambios, cuyo fin es mejorar el funcionamiento de la organización.

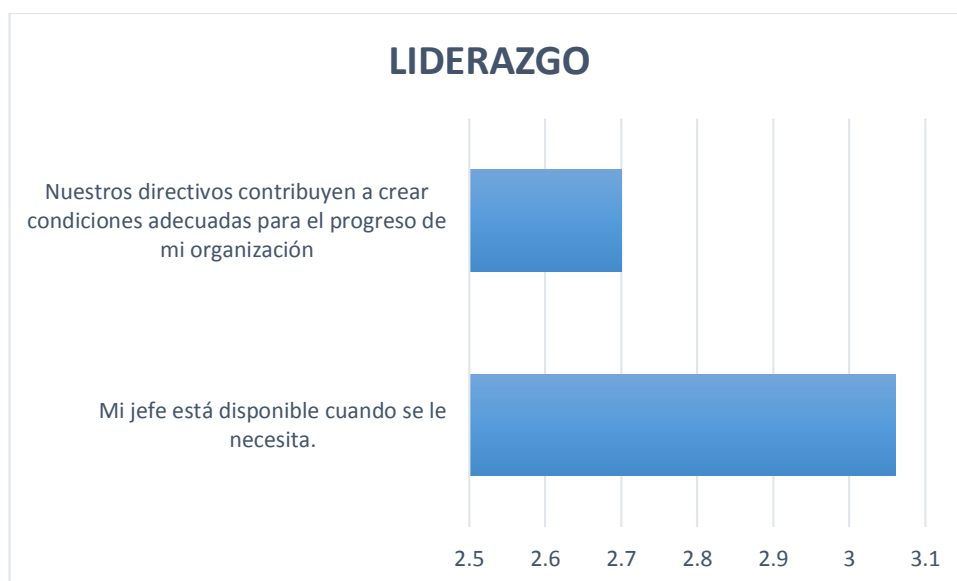
**Saludable:** Permite tener información confiable y valida sobre el buen funcionamiento del clima organizacional.<sup>35</sup>

## IV. RESULTADOS

### 4.1. RESULTADO DE LA DIMENSIÓN POTENCIAL HUMANO

*Tabla 8: Percepción del liderazgo como indicador del Potencial Humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.*

<b>Liderazgo – potencial humano</b>	<b>Promedio</b>	<b>Nivel</b>
<b>Mi jefe está disponible cuando se le necesita.</b>	3.06	saludable
<b>Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización</b>	2.7	Por mejorar
<b>Liderazgo</b>	2.88	Por mejorar



Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

*Figura 5: Percepción del liderazgo como indicador del Potencial Humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.*

Se observa en la tabla 8 y gráfico 5, que la percepción del Liderazgo como indicador del potencial humano se da en un nivel “Por mejorar” = 2,88; este efecto se debe al nivel “por mejorar” observado en relación a que el jefe está disponible cuando se le necesita = 3,06 y a que los directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de su organización = 2,7.

Tabla 9: Percepción de la Innovación como indicador del potencial humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.

Innovación – Potencial Humano	Promedio	Nivel
<b>La innovación es característica de nuestra organización.</b>	2.77	Por mejorar
<b>Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.</b>	2.94	Por mejorar
<b>Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas</b>	2.94	Por mejorar
<b>Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios</b>	2.66	Por mejorar
<b>Innovación</b>	2,83	Por mejorar



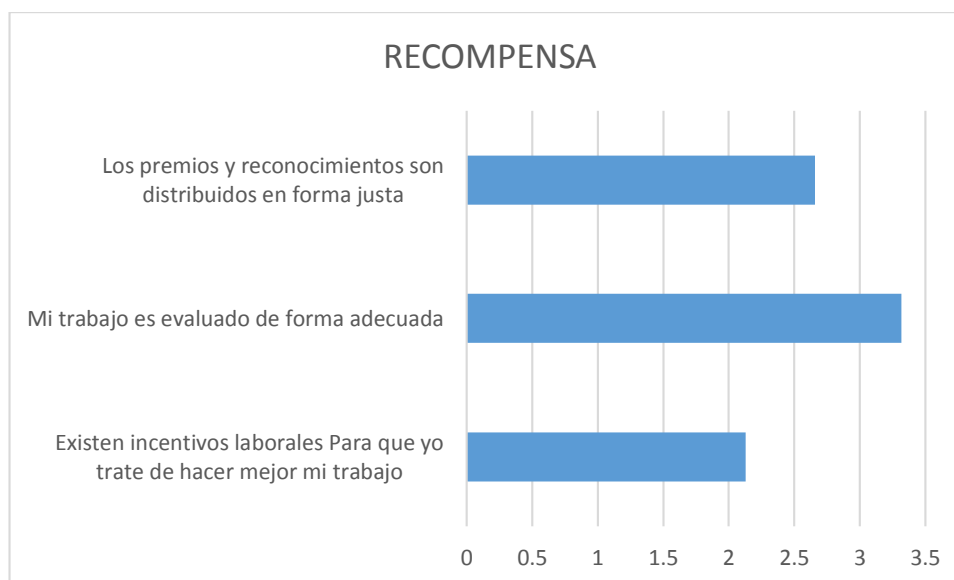
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 6: Percepción de la Innovación como indicador del potencial humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 9 y gráfico 6, que la percepción de la Innovación como indicador del potencial humano se da en un nivel “Por mejorar” = 2,83; este efecto se debe al nivel “por mejorar”, observando en relación a que es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas = 2,94, su institución es flexible y se adapta bien a los cambios = 2,66, la innovación es una característica de su organización = 2,77 y que sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas = 2,94.

Tabla 10: Percepción de la Recompensa como indicador del potencial humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Recompensa – Potencial Humano	Promedio	Nivel
Existen incentivos laborales Para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	2.13	Por mejorar
Mi trabajo es evaluado de forma adecuada	3.32	Saludable
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	2.66	Por mejorar
Recompensa	2.70	Por mejorar



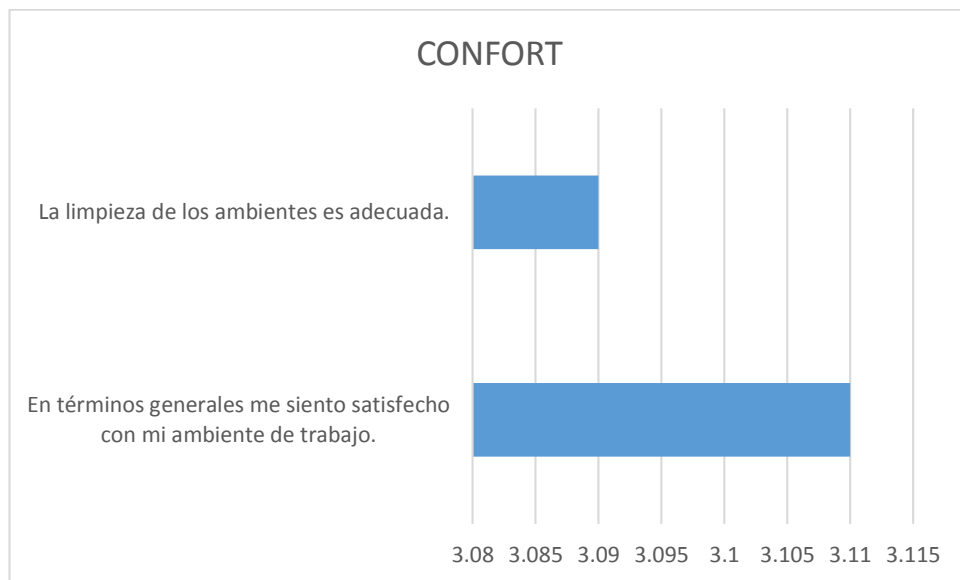
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 7: Percepción de la Recompensa como indicador del potencial humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 10 y gráfico 7, que la percepción de la Recompensa como indicador del potencial humano se da en un nivel “Por mejorar” = 2,7; este efecto se debe al nivel “por mejorar” percibido en relación a que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa = 2,66, existencia de incentivos laborales para hacer mejor su trabajo = 2,13 y que su trabajo es evaluado en forma adecuada = 3,32.

Tabla 11: Percepción del Confort como indicador del potencial humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Confort - Potencial Humano	Promedio	Nivel
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	3.11	Saludable
La limpieza de los ambientes es adecuada.	3.09	Saludable
<b>Confort</b>	<b>3.1</b>	<b>Saludable</b>



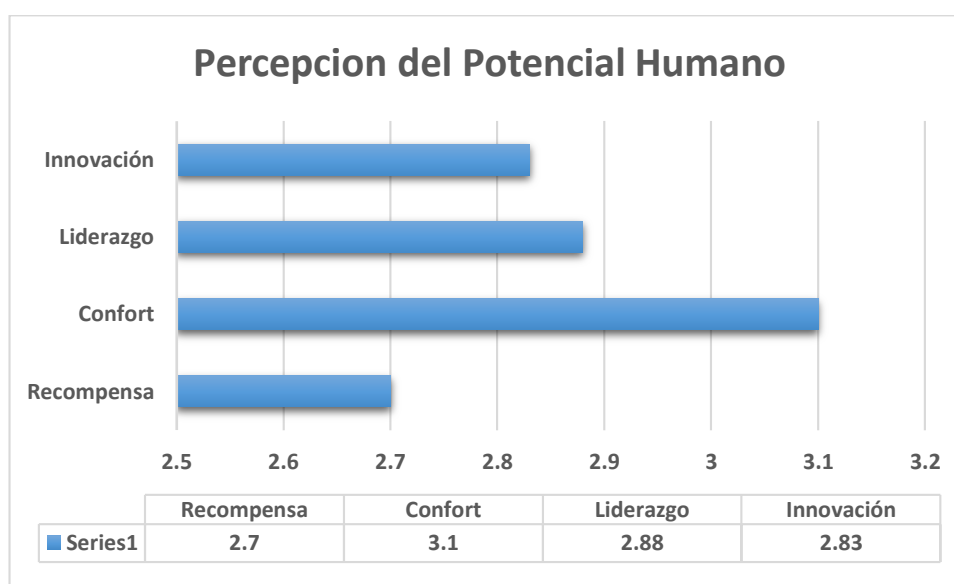
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 8. Percepción del Confort como indicador del potencial humano. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 11 y gráfico 8, que la percepción del Confort como indicador del potencial humano se da en un nivel “Saludable” = 3,1; este efecto se debe al nivel por mejorar en relación a que la limpieza de los ambientes es adecuada = 3,09 y a la satisfacción con el ambiente de trabajo en términos generales = 3,11.

**Tabla 12: Percepción del Potencial Humano según indicadores. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.**

Percepción del potencial humano	Promedio	Nivel
<b>Recompensa</b>	2,7	Por mejorar
<b>Confort</b>	3,1	Saludable
<b>Liderazgo</b>	2,88	Por mejorar
<b>Innovación</b>	2,83	Por mejorar
<b>Potencial humano</b>	2,88	Por mejorar



Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

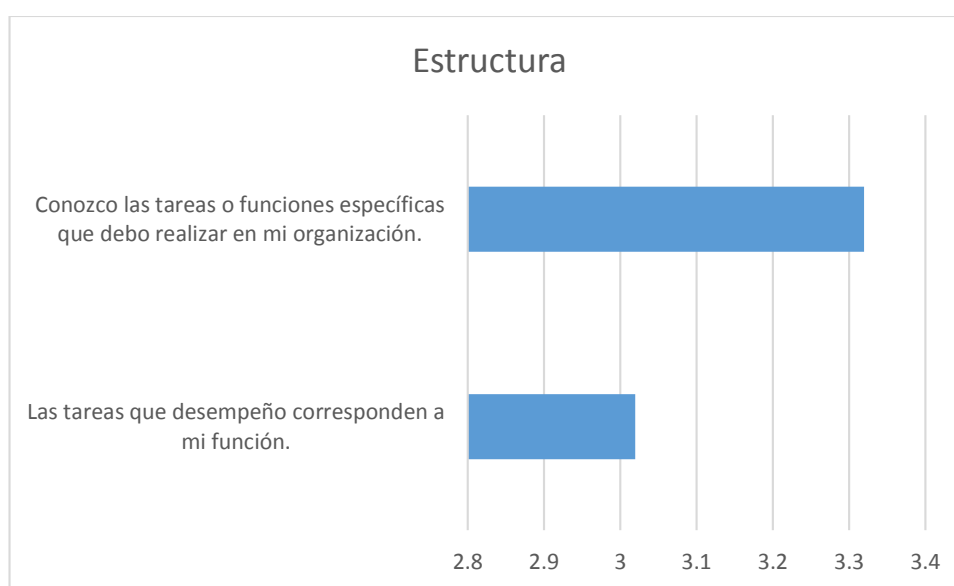
**Figura 9: Percepción del Potencial Humano según indicadores. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.**

Se observa en la tabla 12 y gráfico 9, que la percepción de la dimensión Potencial Humano del Clima Organizacional se da en un nivel “Por mejorar” = 2,88; este efecto se debe al nivel por mejorar en los indicadores de recompensa = 2,7, confort = 3,1, liderazgo =2,88 e innovación = 2,83.

## 4.2. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DISEÑO ORGANIZACIONAL

Tabla 13: Percepción de la Estructura como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Estructura – diseño organizacional	Promedio	Nivel
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	3,02	Saludable
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	3,32	Saludable
<b>Estructura</b>	<b>3,17</b>	<b>Saludable</b>



Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

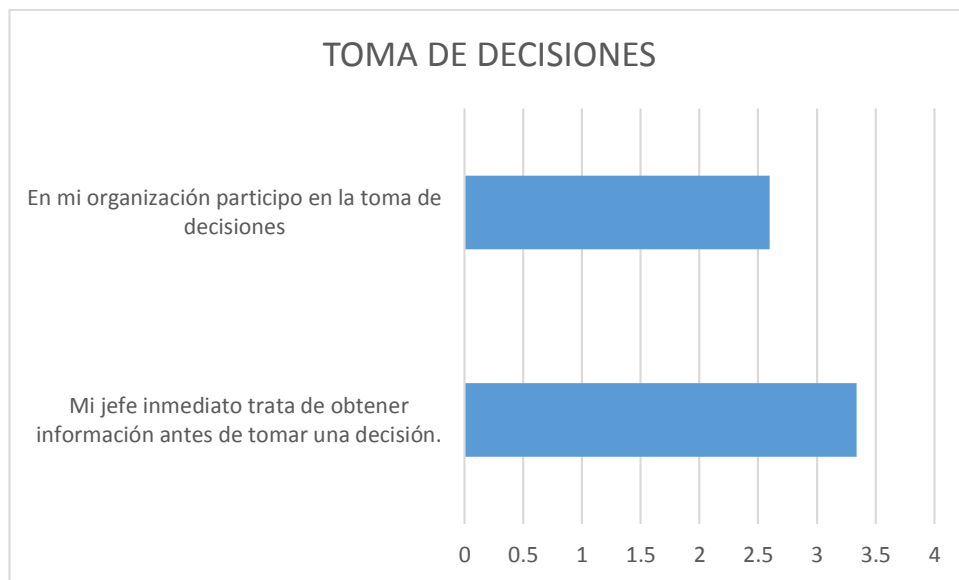
Figura 10: Percepción de la Estructura como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 13 y gráfico 10, que la percepción de la Estructura como indicador del diseño organizacional se da en un nivel “Saludable” = 3,17; este efecto se debe al nivel por mejorar percibido en relación a que las tareas que desempeña corresponden a la función asignada = 3,02 y al nivel saludable percibido sobre el conocimiento de las tareas o funciones específicas que debe realizar = 3,32.



Tabla 14. Percepción de la Toma de Decisiones como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Toma de decisiones – diseño organizacional	Promedio	Nivel
<b>Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.</b>	3.34	Saludable
<b>En mi organización participo en la toma de decisiones</b>	2.6	Por mejorar
<b>Toma de decisiones</b>	2.97	Por mejorar



Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 11. Percepción de la Toma de Decisiones como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 14 y gráfico 10, que la percepción de la Toma de Decisiones como indicador del diseño organizacional se da en un nivel “Por mejorar” = 2,97; este efecto se debe esencialmente al nivel por mejorar percibido en relación a que el jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión = 3,34 y sobre su participación en la toma de decisiones dentro de su organización = 2,6.

Tabla 15: Percepción de la Comunicación Organizacional como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Comunicación organizacional – diseño organizacional	Promedio	Nivel
<b>Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo</b>	3.13	Saludable
<b>Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo</b>	3.06	Saludable
<b>Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.</b>	3.49	Saludable
<b>Comunicación organizacional</b>	3.23	Saludable



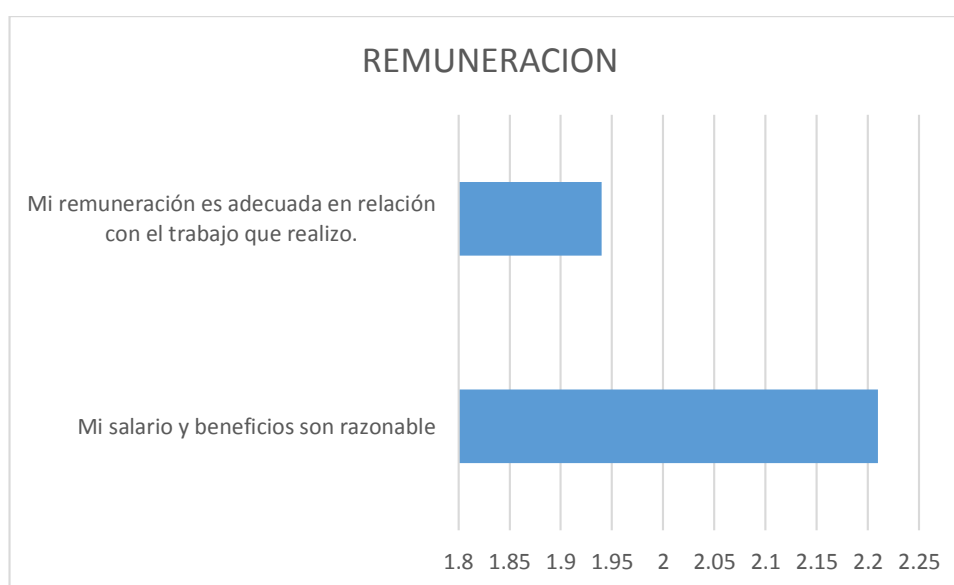
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 12: Percepción de la Comunicación Organizacional como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 15 y gráfico 12, que la percepción de la Comunicación Organizacional como indicador del diseño organizacional se da en un nivel “Saludable” = 3,23; este efecto se debe esencialmente al nivel por mejorar percibido en relación a que el jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal su trabajo = 3,06 y el jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo = 3,13; así como al nivel saludable en relación a la prestación de atención a los comunicados que emiten sus jefes = 3,49.

Tabla 16: Percepción de la Remuneración como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Remuneración – diseño organizacional	Promedio	Nivel
<b>Mi salario y beneficios son razonable</b>	2.21	Por mejorar
<b>Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.</b>	1.94	No saludable
<b>Remuneración</b>	2.08	Por mejorar



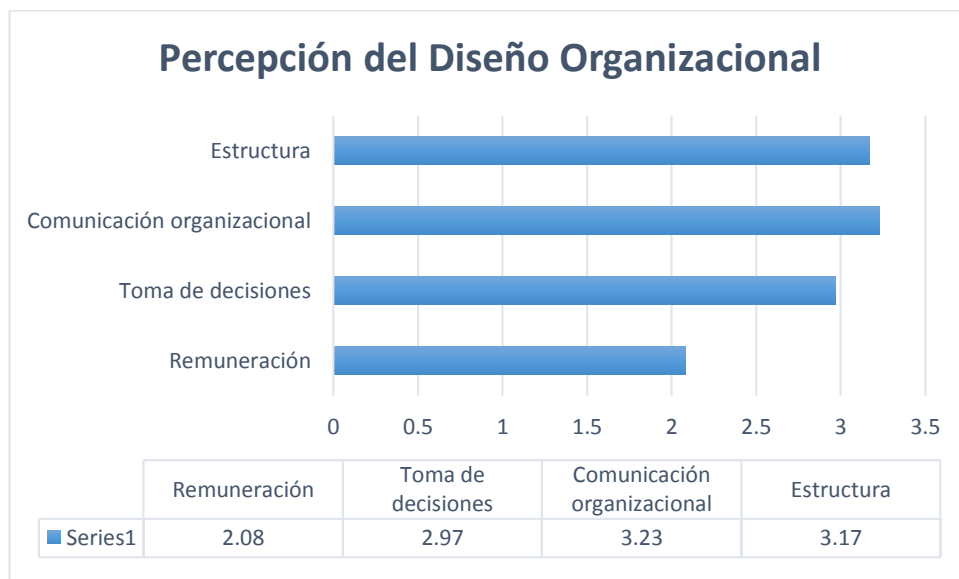
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 13: Percepción de la Remuneración como indicador del diseño organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 16 y gráfico 13, que la percepción de la Remuneración como indicador del diseño organizacional se da en un nivel “Por mejorar” = 2,08; este efecto se debe básicamente al nivel por mejorar percibido en relación que el salario y beneficios son razonables = 2,21 y a la adecuada relación entre la remuneración y el trabajo que realizan = 1,94.

**Tabla 17. Percepción del Diseño Organizacional según indicadores. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.**

<i>Percepción del diseño organizacional</i>	<i>Promedio</i>	<i>Nivel</i>
<i>Remuneración</i>	<b>2,08</b>	<b>Por mejorar</b>
<i>Toma de decisiones</i>	<b>2,97</b>	<b>Por mejorar</b>
<i>Comunicación organizacional</i>	<b>3,23</b>	<b>Saludable</b>
<i>Estructura</i>	<b>3,17</b>	<b>Saludable</b>
<i>Diseño organizacional</i>	<b>2.86</b>	<b>Por mejorar</b>



**Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)**

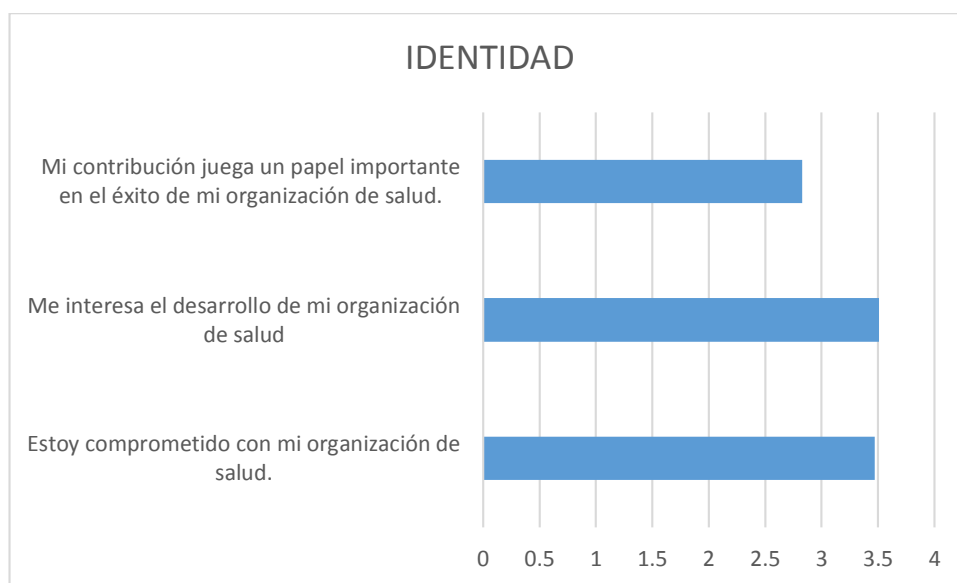
**Figura 14: Percepción del Diseño Organizacional según indicadores. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.**

Se observa en la tabla 17 y gráfico 14, que la percepción de la dimensión Diseño Organizacional se da en un nivel “Por mejorar” = 2,86; este efecto se debe esencialmente al nivel por mejorar percibido en relación a los indicadores de remuneración = 2,08, toma de decisiones = 2,97, comunicación organizacional = 3,23 y estructura = 3,17.

### 4.3. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 18: Percepción de la Identidad como indicador de la cultura organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Identidad – cultura de la organización	Promedio	Nivel
Estoy comprometido con mi organización de salud.	3.47	Saludable
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	3.51	Saludable
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.	2.83	Por mejorar
Identidad	3.27	Saludable



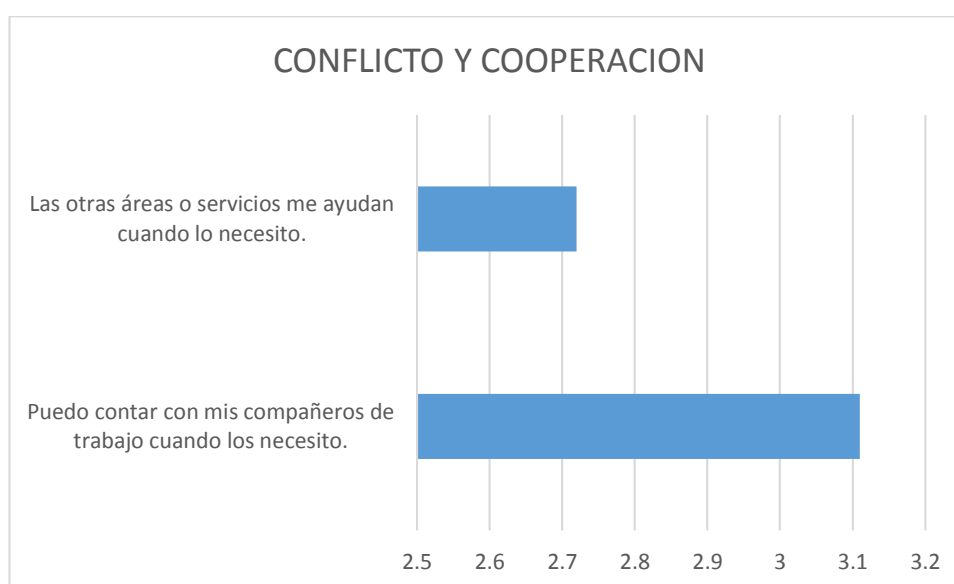
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 15. Percepción de la Identidad como indicador de la cultura organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 18 y gráfico 15, que la percepción de la Identidad como indicador de la cultura de la organización se da en un nivel “Saludable” = 3,27; esto se debe al nivel por mejorar percibido en relación a la contribución del trabajador en el éxito de la organización = 2,83 y compromiso con la organización = 3,47; así como al nivel saludable percibido en relación al interés del trabajador por el desarrollo de la organización = 3,51.

Tabla 19: Percepción del Conflicto y Cooperación como indicador de la cultura organizacional.

<i>Conflicto y cooperación – cultura de la organización</i>	<i>Promedio</i>	<i>Nivel</i>
<i>Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.</i>	3.11	Saludable
<i>Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito.</i>	2.72	Por mejorar
<i>Conflicto y cooperación</i>	2.92	Por mejorar



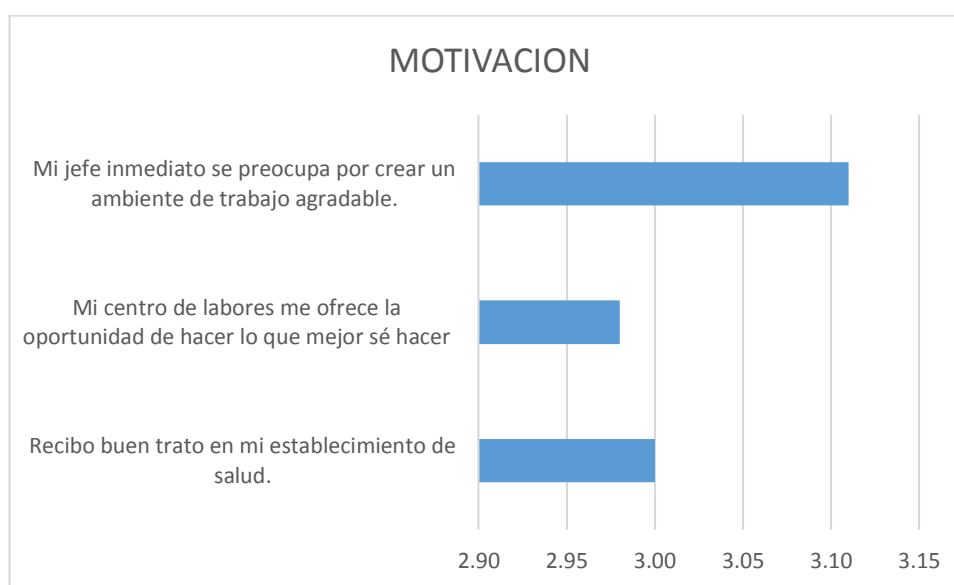
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 16. Percepción del Conflicto y Cooperación como indicador de la cultura organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 19 y gráfico 16, que la percepción del Conflicto y Cooperación como indicador de la cultura de la organización se da en un nivel “por mejorar” =2,92; este efecto se debe esencialmente al nivel por mejorar percibido en relación a la ayuda que las otras áreas le brindan cuando las necesita = 2,72 y de poder contar con los compañeros de trabajo cuando los necesita = 3,11.

Tabla 20: Percepción de la Motivación como indicador de la cultura organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

<i>Motivación – Cultura de la Organización</i>	<i>Promedio</i>	<i>Nivel</i>
<i>Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.</i>	3.00	Por mejorar
<i>Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer</i>	2.98	Por mejorar
<i>Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente de trabajo agradable.</i>	3.11	Saludable
<i>Motivación</i>	3.03	Saludable



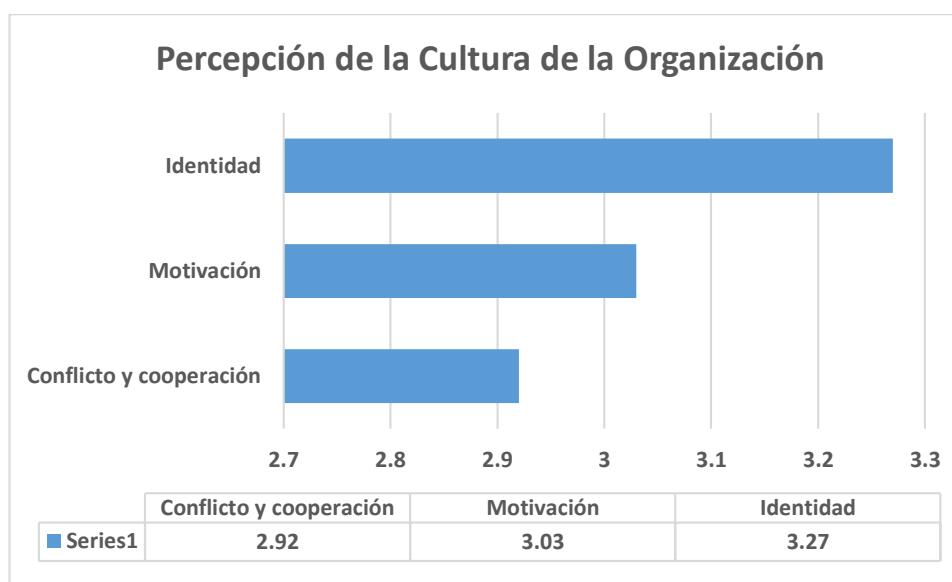
Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

Figura 17. Percepción de la Motivación como indicador de la cultura organizacional. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.

Se observa en la tabla 20 y gráfico 17, la percepción de la motivación como indicador de la cultura de la organización se da en un nivel “Saludable” = 3,03; este efecto se debe esencialmente al nivel por mejorar percibido en relación a la preocupación del jefe inmediato por crear un ambiente laboral agradable = 3.11, buen trato que recibe = 3,0 y la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer = 2,98.

**Tabla 21. Percepción de la Cultura Organizacional por indicadores. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.**

<b>Percepción de la cultura de la organización</b>	<b>Promedio</b>	<b>Nivel</b>
<b>Conflicto y cooperación</b>	<b>2,92</b>	<b>Por mejorar</b>
<b>Motivación</b>	<b>3,03</b>	<b>Saludable</b>
<b>Identidad</b>	<b>3,27</b>	<b>Saludable</b>
<b>Cultura de la organización</b>	<b>3,07</b>	<b>Saludable</b>



Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

**Figura 18: Percepción de la Cultura Organizacional por indicadores. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.**

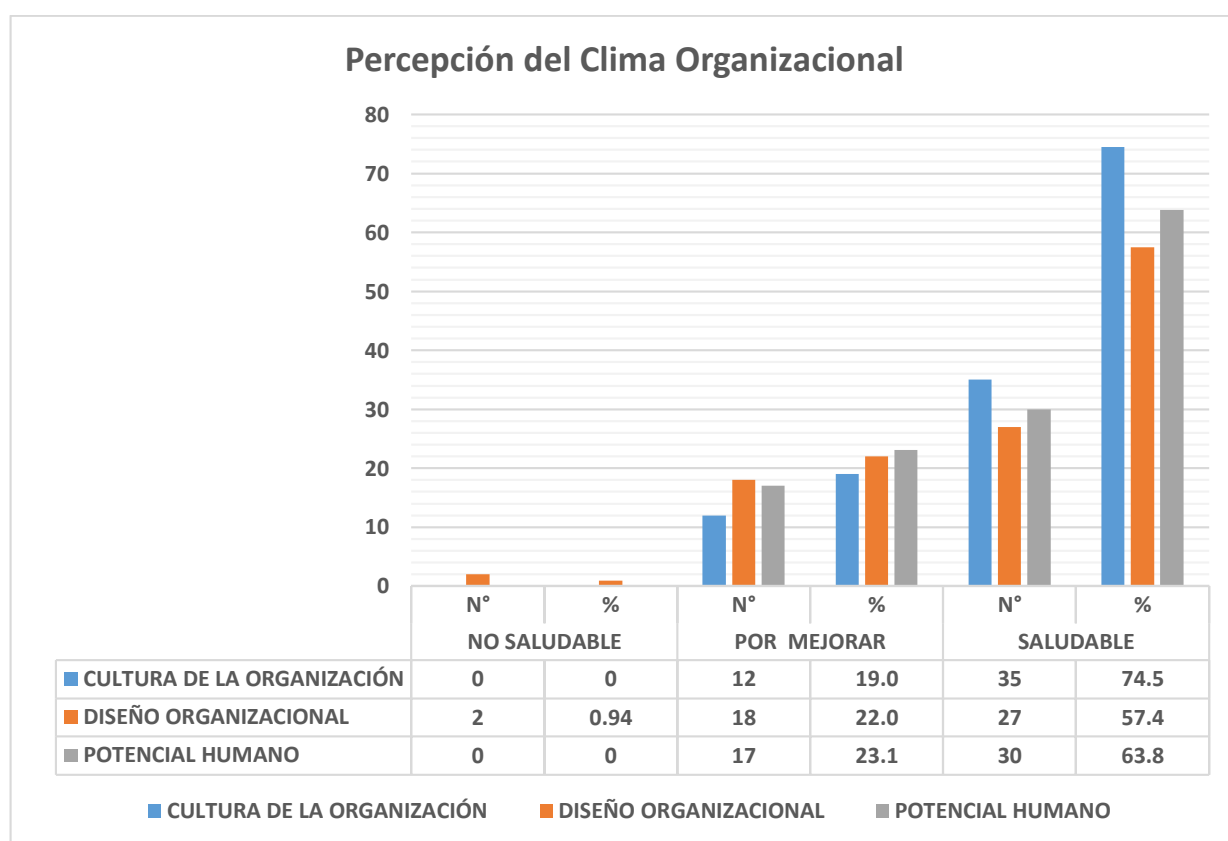
Se observa en la tabla 21 y gráfico 18, que la percepción de la dimensión Cultura de la Organización se da en un nivel “saludable” =3,07; este efecto se debe esencialmente al nivel por mejorar percibido en el indicador de conflicto y cooperación = 2,92, motivación = 3,03 e identidad = 3.27.



#### 4.4. RESULTADO GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 22: Percepción del Clima Organizacional por dimensiones. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.**

Percepción del clima organizacional	Promedio	nivel
<b>Cultura de la organización</b>	<b>3,07</b>	<b>Saludable</b>
<b>Diseño organizacional</b>	<b>2,86</b>	<b>Por mejorar</b>
<b>Potencial humano</b>	<b>2,88</b>	<b>Por mejorar</b>
<b>Clima organizacional</b>	<b>2,94</b>	<b>Por mejorar</b>



Rango promedio: 1.00-2.00 (no saludable), 2.01-3.00 (por mejorar), 3.01- 4.00(saludable)

*Figura 19: Percepción del Clima Organizacional por dimensiones. En los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018.*

Se observa en la tabla 22 y gráfico 19, que la percepción del Clima Organizacional se da en un nivel “Por mejorar” = 2,94; este efecto se debe esencialmente al nivel por mejorar percibido en la dimensión de potencial humano = 2,88, diseño organizacional = 2,86 y cultura de la organización = 3,07.

## V. DISCUSIÓN

La percepción del Clima Organizacional por los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, de acuerdo al resultado general obtenido, en la variable de estudio Clima Organizacional tuvo como resultado un promedio 2,94 , el cual se encuentra en el rango por mejorar ,esto indica que no cumple la afirmación en relación a la hipótesis planteada, debido a que el termino por mejorar no representa un nivel saludable de Clima Organizacional, en este caso el nivel por mejorar está representado en la escala promedio de 2.01 a 3.00, esto indica que los trabajadores no perciben que el ambiente sea saludable.

Esta investigación tuvo como propósito identificar el nivel de percepción del Clima Organizacional en el área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, en sus dimensiones se encontraron por mejorar, el menor promedio tuvo la dimensión diseño organizacional (2.86). Dentro de ello se encuentra el indicador Remuneración con un valor bajo (2.08) a diferencia de los otros indicadores. En comparación con la investigación realizada por “De la Roca Y.” (2017) “Aspectos determinantes del clima organizacional en contextos sanitarios” donde se obtuvo como resultado el clima organizacional percibido por los trabajadores de administración y servicios del ámbito sanitario público es moderadamente positivo, el indicador Incentivos se obtiene como resultado 2,6, siendo la dimensión con menos valor en base a la evaluación del Clima Organizacional.

La investigación realizada permitió determinar el nivel de percepción del Clima Organizacional en el área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, en sus dimensiones se encontraron por mejorar, el promedio general de la dimensión Potencial Humano (2.88). Dentro de ello se encuentra el indicador Recompensa con un valor bajo (2.7) Por mejorar. En comparación con la investigación realizada por “Bustamante M, Grandòn M, Lapo M” (2017) “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile” donde se obtuvo como resultado en el clima organizacional, su dimensión potencial humano es menos valorada con su variable recompensa en base a la escala Likert dando como resultado 3,0 en promedio y -0,19 puntos estándar.

Por otro lado, al determinar el nivel de percepción del Clima Organizacional en el área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, en donde se encontró el clima organizacional con un promedio (2,94), dentro de ellos se encuentra las dimensiones cultura de la organización y diseño de la organización que tienen indicadores como identidad con un promedio de (3.27) y el indicador comunicación organizacional con un promedio de (3,23) el cual son un clima saludable, similar a Tafur A. (2015). En el presente trabajo de investigación “El Clima organizacional en la micro-red de salud Magdalena-Cajamarca. Setiembre 2014”. Donde se encontró que existe un clima organizacional por mejorar (75.65), lo cual representa en

el personal el 90%, igualmente en todas las sub variables y dimensiones se encontró un clima por mejorar en base a la escala Likert, excepto en la dimensión identidad con un promedio de 9.85 y comunicación organizacional 9.55 que poseen un clima saludable.

## VI. CONCLUSIONES

1. La percepción en los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, de acuerdo la dimensión potencial humano se concluye con un nivel por mejorar que es 2,88.
2. Estos resultados representan que la percepción en los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, de acuerdo a la dimensión Diseño Organizacional se concluye con un nivel por mejorar que fue de 2,86.
3. Por último, los resultados obtenidos en los trabajadores del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, de acuerdo a la dimensión Cultura de la Organización concluye con un nivel saludable y fue el 3,07.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones logradas en el presente trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

- Es indispensable que en la organización del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, se implante un proyecto de incentivos como gratificación por su reconocimiento al personal y que se tenga en cuenta entre otros logros y resultados en el trabajo.
- Brindar un Clima Organizacional en el área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, en mejorar la comunicación efectiva, apoyo mutuo, respeto a las funciones y nivel de eficiencia en el trabajo en base a un programa de capacitación en comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
- Crear un agradable ambiente laborable en el área farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, con un trato cordial, de directivos hacia los trabajadores y entre los trabajadores mismos con buena infraestructura y buenos lugares de acondicionamiento para un mejor ambiente de trabajo en el servicio.
- Innovación de condiciones y ambiente para una colaboración eficaz entre los trabajadores de la organización del área de farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Marzo 2018, teniendo en cuenta en las decisiones necesarias, con la generación de aportes y opiniones.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Fiallo D, Alvarado P, Soto L. El clima organizacional dentro de una empresa, Contribuciones a la Economía. [Internet] 2015 [citado 27 de febrero] Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
2. De la Roca Y. “Aspectos determinantes del clima organizacional en contextos sanitarios”. [Internet] 2017 [citado 24 de abril 2018] disponible en: [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45053/2/TD\\_YolandadelaRocaPascual.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45053/2/TD_YolandadelaRocaPascual.pdf)
3. Caminos L, Fuente alba M, Padilla A, “BURNOUT, CONFLICTO, CLIMA LABORAL Y OTROS FACTORES ORGANIZACIONALES EN AUXILIARES DE ENFERMERIA QUE TRABAJAN EN RESIDENCIAS DE ANCIANOS” [Internet] 2017 [citado 24 de abril 2018] disponible en: [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/25348/TESIS\\_CAMINOS\\_CASAD\\_O\\_LEIRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/25348/TESIS_CAMINOS_CASAD_O_LEIRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
4. Nieves C. R. Perspectiva existencial del clima y cultura organizacional del Hospital “Dr. Tulio Carnevali Salvatierra” del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales. [internet] 2015[ citado 12 enero 2018] Disponible en: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/671382/nieves\\_contreras\\_ramon\\_alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/671382/nieves_contreras_ramon_alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Bustamante M, Grandòn M, Lapo M. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile [ Internet] 2015 [ citado 12 enero 2018] disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000583>
6. Chiang M, Salazar M, Martin M, Núñez A. Clima organizacional laboral. Una comparación entre hospitales públicos y alta y baja complejidad [internet] 2011 [citado 24 de abril 2018] disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131501382011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131501382011000100002&script=sci_arttext)
7. Alva A. “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del hospital distrital de Laredo - Trujillo año 2014.” [ Internet] 2015 [citado 24 de abril 2018] disponible en: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2631/ALVA%20AVALO>

S%20ANILU%20ESTHEFANY%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

8. Pittman T. y Azucena L. “Clima organizacional y satisfacción laboral en las Enfermeras de EsSalud-Jesús María 2015”. [ Internet] 2015 [citado 24 de marzo 2018] disponible: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6524/Tafur\\_PLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6524/Tafur_PLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
9. De la Cruz E, Huamán Ángel, “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica – 2015-PERU. [Internet] 2014 [citado 24 de marzo 2018] disponible en: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. Tafur A. “El Clima organizacional en la Microred de salud Magdalena-Cajamarca. Setiembre 2014” [Internet] 2015 [citado 24 de marzo 2018] Disponible en: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8521/TAFUR%20DIAZ%2c%20Antony%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Vega, D. Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios del clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*. 329-349.
12. Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.). Bogotá.
13. Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social. Portal oficial del Gobierno de España [ Internet] 2001 [citado 24 de marzo 2018]. disponible en <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=a981ceffc39a5110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnnextchannel=9f164a7f8a651110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>
14. Chiavenato I. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill 2001
15. Vega D., Arévalo A., Sandoval, Jennifer, Aguilar Ma, Constanza y G., Javier. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia [Internet] 2005 [consultado 27 de marzo]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

16. Chumpitaz C, Rodríguez. Marco teórico para evaluar el clima organizacional de las instituciones educativas. Barranco – Lima. 1era Ed. 2013. [citado 27 de marzo del 2018]
17. McClelland, D.C. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea S.A de ediciones Madrid.
18. Abrahán H. Maslow. Motivación y personalidad. 3era Ed. España Madrid: días de santo S.A .1980
19. García, G. Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. [internet]. 2007 [citado 27 de marzo del 2018]. disponible en: [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
20. Vega J, Rodríguez E, Montoya A. Metodología de la evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. Sife 21. [internet] 2012 [consultado 01 de octubre] 272 (253-254). Disponible en: [file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20(1).pdf)
21. Corichi A, Hernández T, García M. El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. [Internet]. 2013 [consultado 01 de octubre]. disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
22. Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. (13.a.ed). México, Nauzalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
23. Rodríguez (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
24. Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona.
25. Brunet, L. (2011). El clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
26. Rudy C. GERENCIA, GESTION Y LIDERAZGO EDUCATIVO. 1<sup>era</sup> Ed. Perú: Editorial San Marco, 2010. Capítulo 2. Clima organizacional: 147-153.
27. Fiallo M, Alvarado P, Soto L.: El clima organizacional dentro de una empresa, Revista Contribuciones a la Economía [Internet] 2015 [consultado 01 de octubre]. Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>



28. García M, Ibarra L. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. Editorial Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso; [Internet] 2011 [citado 22 May 2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
29. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.
30. Acosta B, Venegas C. Clima organizacional en una empresa cervecera un estudio exploratorio. Revista IIPSI [internet] 2010 [consultado 01 octubre] 13 (4). disponible en: <file:///C:/Users/HP/Downloads/3744-12673-1-PB.pdf>
31. Elgegren U, FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD [Internet] 2015 [citado 10 marzo del 2018] Disponible en: [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Elgegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf)
32. Ministerio de Salud. Documento Técnico: metodologías para el estudio del clima organizacional-V.02.RM N° 623-2008/MINSA. [Internet] 2011 [citado 10 marzo del 2018]. Disponible en: <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/normaslegales/2011/RM468-2011-MINSA.PDF>
33. Chiavenato I. Las Organizaciones. Administración de Personal. Bolilla n°1 Quinta Edición [Internet] 2009 [citado 10 abril del 2018] Disponible en: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/09/RESUMEN-UNIDAD-1-CHIAVENATO.pdf>
34. Sheila S. R. Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central [Internet] 2017 [citado 5 de noviembre del 2018] Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano\\_rs.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1725/solano_rs.pdf?sequence=1)
35. Minsa (2009). Metodología para el estudio del clima organizacional [Documento técnico]. (1era edición). Lima. Disponible en: [http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\\_DGSP267.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf)

**ANEXO 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA. PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN EL AREA DE FARMACIA – HOSPITAL NACIONAL DOCENTE MADRE NIÑO SAN BARTOLOME, MARZO 2018**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<p align="center"><b>P. General</b></p> <p>¿El nivel percibido del Clima Organizacional de los trabajadores del área de farmacia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 es saludable?</p>	<p align="center"><b>O. General</b></p> <p>Determinar el clima organizacional percibido de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018</p>	<p align="center"><b>H. General</b></p> <p>Los trabajadores en el área de farmacia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé – Lima en el mes marzo 2018 perciben un clima organizacional saludable.</p>	<p align="center"><b>V. Independiente</b></p> <p>Trabajadores en el área de farmacia hospital nacional docente madre niño san Bartolomé.</p>	<p align="center"><b>Tipo De Investigación</b></p> <p>Descriptivo y observacional</p> <p align="center"><b>Población y Muestra:</b></p> <p>La población estuvo conformada por trabajadores del Hospital Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018.</p>
<p align="center"><b>P. específicos</b></p> <p>¿El nivel de percepción del Clima Organizacional en la dimensión Potencial Humano de los trabajadores en el área de Farmacia – Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 es saludable?</p>	<p align="center"><b>O. Específicos</b></p> <p>Determinar el nivel percibido de Clima Organizacional en la dimensión Potencial Humano de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018</p>		<p align="center"><b>V. Dependiente</b></p> <p>Percepción del clima organizacional</p>	<p>Muestra: 47</p> <p align="center"><b>Método de investigación:</b></p> <p>Descriptivo Encuesta</p> <p align="center"><b>Técnica e instrumento:</b></p> <p>Encuesta - Cuestionario</p>

<p>¿El nivel de percepción del Clima Organizacional en la dimensión Diseño Organizacional de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 es saludable?</p>	<p>Determinar el nivel percibido de Clima Organizacional en la dimensión Diseño Organizacional de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018</p>			
<p>¿El nivel de percepción del Clima Organizacional en la dimensión Cultura de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018 es saludable?</p>	<p>Determinar el nivel percibido del Clima Organizacional en la dimensión Cultura de los trabajadores en el área de Farmacia –Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, marzo 2018</p>			

## ANEXO 2: OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Valores
<b>INDEPENDIENTES</b> Trabajadores en el área de farmacia hospital nacional docente madre niño san Bartolomé.  <b>DEPENDIENTES</b> Percepción del clima organizacional	Potencial humano	Liderazgo	7, 19	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Innovación	4, 5, 12, 17	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Recompensa	11, 16, 21	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Confort	18, 25	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
	Diseño organizacional	Estructura	10, 13	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Toma de decisiones	3, 14	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Comunicación organizacional	29, 30, 34	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Remuneración	6, 27	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
	Cultura de la organización	Identidad	20, 23, 31	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Conflicto y cooperación	24, 26	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre

		Motivación	1, 8, 33	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre
		Escala de mentiras	(2 y 15); (9 y 22); (28 y 32)	1=nunca 2= a veces 3= frecuentemente 4= siempre

### ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA

#### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

MARQUE CON UNA (X) SU RESPUESTA					
SEXO: (F) (M)					
EDAD (AÑOS):					
TIEMPO EN LA EMPRESA:					
Nº	AFIRMACIONES	NUNCA	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4
2	Me río de bromas.	1	2	3	4
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.		2	3	4
4	La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente de trabajo agradable.	1	2	3	4
9	Las cosas me salen perfectas	1	2	3	4
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4
11	Mi trabajo es evaluado de forma adecuada	1	2	3	4

12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.		2	3	4
14	En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
15	Estoy sonriente.	1		3	4
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
17	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
18	La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.	1	2	3	4
21	Existen incentivos laborales Para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
22	Cometo errores.	1	2	3	4
23	Estoy comprometido con mi organización de salud.	1	2	3	4
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito.	1	2	3	4
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4

26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
27	Mi salario y beneficios son razonable.	1	2	3	4
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño.	1	2	3	4
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	1		3	4
31	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	1	2	3	4
32	He mentido.	1	2	3	4
33	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.	1	2	3	4
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4

Muchas gracias apreciamos su colaboración.




ANEXO 4: RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 468-2011/MINSA 2011

No. 468-2011/MINSA

MINISTERIO DE SALUD

REPUBLICA DEL PERU



*Resolución Ministerial*

*Lima, 14 de JUNIO del 2011*

Visto el Expediente N° 11-020650-001, que contiene el Memorandum N° 1018-2011-DGSP/MINSA, de la Dirección General de Salud de las Personas;

**CONSIDERANDO:**





Que, el artículo 41° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud aprobado por Decreto Supremo N° 023-2005-SA, señala que la Dirección General de Salud de las Personas es el órgano técnico normativo en los procesos relacionados a la atención integral, servicios de salud, calidad, gestión sanitaria y actividad de salud mental;

Que, por Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA, del 11 de septiembre de 2008, se aprobó el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, en el que se incluye la metodología de aplicación del instrumento, permitiendo realizar el estudio de clima organizacional en todas sus fases, dentro de los establecimientos de salud;

Que, mediante Informe N° 003-2011-ET-JGE-DCS-DGSP/MINSA, la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas, precisa que en el marco del Proceso de Descentralización, Aseguramiento Universal y la Política Nacional de Salud se establecen y desarrollan acciones de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos;

Que, en virtud de ello, la Dirección General de Salud de las Personas, ha propuesto para su aprobación el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional -V.02, el cual tiene por finalidad desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud de las Personas:

 Z. Solís V.  
 E. 14/01/11 E.  
 W. Olivera A.  


Que, por Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA del 29 de febrero de 2008, se aprobó la conformación del Comité Técnico de Clima Organizacional, a quien se le encargó elaborar el Plan de Clima Organizacional y la Guía Metodológica de Aplicación del instrumento de Clima Organizacional, considerando pertinente dicho Comité denominarlo Metodología para el Estudio de Clima Organizacional, en el que se incluye la metodología para la aplicación del instrumento, permitiendo realizar el estudio de clima organizacional en todas sus fases, dentro de los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo, cuya finalidad es contribuir a fortalecer la función gerencial en las organizaciones de salud a fin de brindar servicios de calidad;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud de las Personas;

Con el visado del Director General de la Dirección General de Salud de las Personas, de la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica y del Viceministro de Salud;

De conformidad con lo establecido en el literal f) del artículo 8° de la Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Aprobar los Documentos Técnicos: *"Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011"* y *"Metodología para el Estudio del Clima Organizacional"*, que en documentos adjuntos forman parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo 2°.-** La Dirección General de Salud de las Personas, a través de la Dirección de Calidad en Salud, se encargará de la difusión e implementación de los citados documentos.

**Artículo 3°.-** Las Direcciones de Salud, Direcciones Regionales de Salud a nivel nacional y demás establecimientos de salud del Sector Salud, son responsables de la aplicación de los Documentos Técnicos.

**Artículo 4°.-** La Oficina General de Comunicaciones dispondrá la publicación de los referidos Documentos Técnicos contenidos en la presente Resolución en el Portal de Internet del Ministerio de Salud, en la dirección: <http://www.minsa.gob.pe/portal/06transparencia/normas.asp>.

Regístrese, comuníquese y publíquese



M. Arce R.



P.M. ABAD B.



C. Reyes N.



C. Reyes J.

  
HERNAN GARRIDO-LECCA MONTAÑEZ  
Ministro de Salud



**ANEXO 5: FOTOS DE ENCUESTA EN EL HOSPITAL NACIONAL DOCENTE MADRE NIÑO SAN BARTOLOMÉ**









