



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

Estilo de liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en el hospital de Barranca, 2025

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública

Autora

Maria Edelmira Garro Rojas

Asesor

M(o). Jaime Augusto Pinto Borja


Mo. Jaime Augusto Pinto Borja
LICENCIADO EN MATEMÁTICA APLICADA
COMAP1066

Huacho – Perú
2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

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

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Maria Edelmira Garro Rojas	15861811	24/06/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Jaime Augusto Pinto Borja	15863203	https://orcid.org/0000-0002-4213-5291
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – POSGRADO-MAESTRÍA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Pablo Cesar Cadenas Calderon	15850223	https://orcid.org/0000-0002-7488-967X
Juliet Karin Espinoza Pajuelo	15763062	https://orcid.org/0000-0002-3652-8697
Alex Fidel Torres Calderon	40182411	https://orcid.org/0000-0003-3077-1159

MARIA EDELMIRA GARRO ROJAS (2026-041361)

ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DE BARRANCA, 2...

 DGI-POSGRADO 2026

 Dirección de Gestión de la Investigación-VRI 2026

 DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trmold::1:3581121912

Fecha de entrega

28 may 2026, 9:44 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 may 2026, 10:00 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Maria_Edelmira_Garro_Rojas.pdf

Tamaño del archivo

1015,1 KB

64 páginas

11.586 palabras

44.780 caracteres



Página 2 de 6 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trmold::1:3581121912

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

19%  Fuentes de Internet

10%  Publicaciones

12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar coincidencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problema, sin embargo, recomendamos que preste atención y lo revise.

DEDICATORIA

Dedico esta indagación a Dios por su guía y fortaleza.

A mis padres por su apoyo y valores. A mi hija

Brenda, motivo de superación. Y a mi familia por su

respaldo constante.

Maria Edelmira Garro Rojas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y acompañarme en este proceso. A mis padres, por su apoyo, consejos y formación constante. A mi trabajo, por ser mi sustento y aportar a mi desarrollo profesional. Y a todas las personas que contribuyeron en la realización de esta indagación, mi sincero agradecimiento.

Maria Edelmira Garro Rojas

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
 CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	 1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitación del estudio	4
 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	 5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases teóricas	7
2.3 Bases filosóficas	11
2.4 Definiciones de términos básicos	11
2.5 Hipótesis de investigación	12
2.6 Operacionalización de las variables	13
 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	 16
3.1 Diseño de la investigación	16
3.2 Población y muestra	16
3.3 Técnicas de recolección de datos	17
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	18
3.5 Matriz de consistencia	18
 CAPÍTULO IV. RESULTADOS	 19
4.1 Análisis de resultados	19
4.2. Contrastación de hipótesis	28

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	35
5.1. Discusión de resultados	35
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
6.1. Conclusiones	37
6.2. Recomendaciones	37
CAPITULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría del estilo de liderazgo directivo	19
Tabla 2. Categoría de la capacidad de gestión	20
Tabla 6. Categoría del clima organizacional	24
Tabla 3. Categoría de las relaciones humanas	21
Tabla 4. Categoría de comunicación	22
Tabla 5. Categoría de motivación	23
Tabla 7. Categoría del comportamiento organizacional	25
Tabla 8. Categoría de la estructura organizacional	26
Tabla 9. Categoría del estilo de dirección	27
Tabla 10. Prueba de Normalidad del estilo de liderazgo directivo	28
Tabla 11. Prueba de Normalidad del clima organizacional	29
Tabla 12. Correlación entre el estilo de liderazgo directivo (ELD) y el clima organizacional (CLO)	30
Tabla 13. Correlación entre la capacidad de gestión (CAG) y el clima organizacional (CLO)	31
Tabla 14. Correlación entre las relaciones humanas (REH) y el clima organizacional (CLO)	32
Tabla 15. Correlación entre la comunicación (COM) y el clima organizacional (CLO)	33
Tabla 16. Correlación entre la motivación (MOT) y el clima organizacional (CLO)	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estilo de liderazgo directivo	19
Figura 2. Capacidad de gestión	20
Figura 3. Relaciones humanas	21
Figura 4. Comunicación	22
Figura 5. Motivación	23
Figura 6. Clima organizacional	24
Figura 7. Comportamiento organizacional	25
Figura 8. Estructura organizacional	26
Figura 9. Estilo de dirección	27
Figura 10. Histograma y curva normal del estilo de liderazgo directivo	28
Figura 11. Histograma y curva normal del clima organizacional	29

RESUMEN

Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional del hospital de Barranca, 2025. **Metodología:** La indagación fue aplicada, correlacional, transversal, no experimental y cuantitativa, con muestra de 95 trabajadores. Se aplicó encuesta y cuestionario. **Resultados:** Se obtuvo $p = 0,000$ y $Rho = 0.890$, evidenciando correlación positiva alta. **Conclusiones:** El liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional del hospital de Barranca durante el 2025.

Palabras claves: Estilo de liderazgo, clima organizacional, liderazgo directivo, comportamiento, estructura.

ABSTRACT

Objective: To determine the influence of managerial leadership on the organizational climate of the Barranca Hospital in 2025. Methodology: This applied, correlational, cross-sectional, non-experimental, and quantitative study included a sample of 95 employees. A survey and questionnaire were used. Results: A p-value of 0.000 and a rho of 0.890 were obtained, indicating a strong positive correlation. Conclusions: Managerial leadership significantly influences the organizational climate of the Barranca Hospital in 2025.

Keywords: Leadership style, organizational climate, directive leadership, behavior, structure.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones de salud deben afrontar diversos desafíos en relación a la gestión del personal y la necesidad de un desarrollo adecuado del ambiente laboral. En este sentido, el estilo de liderazgo directivo juega un papel importante ya que también incide en la comunicación, la motivación, el rendimiento y las relaciones interpersonales de los colaboradores. Un liderazgo efectivo facilita el logro de los objetivos institucionales e incide en el clima organizacional.

Por su parte, la investigación sobre el clima organizacional hace referencia a la manera en que perciben los colaboradores las condiciones laborales, el trato de los compañeros y jefes, el ambiente de trabajo dentro de una determinada organización. Cuando el clima organizacional es positivo, los trabajadores desarrollan sus funciones con mayor compromiso, satisfacción e incluso productividad; en cambio, en un clima organizacional negativo pueden aparecer conflictos, desmotivación y un rendimiento bajo.

En el Hospital de Barranca, en el año 2025, se aprecian ciertas dificultades que se relacionan especialmente con la comunicación interna, la participación y la motivación; situaciones que pueden estar estrechamente asociadas al estilo de liderazgo que llevaban a cabo los directivos en ese momento. Por lo tanto, la presente indagación persigue analizar la influencia del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional del Hospital de Barranca, a fin de contribuir con información útil y válida para mejorar la gestión y la adecuación del ambiente laboral.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel internacional, Wu, Rahmah, Ahmad y You (2018) manifestaron que el liderazgo ejercido por directivos influye considerablemente en el clima organizacional dentro de instituciones sanitarias, resaltando el liderazgo transformacional por favorecer ambientes laborales positivos, compromiso profesional y mejores resultados institucionales.

En Europa, específicamente en Noruega, Mutonyi, Slåtten, Lien y González (2022) evidenciaron que un clima organizacional favorable y condiciones adecuadas de liderazgo fortalecen percepciones positivas e impulsan conductas innovadoras entre trabajadores hospitalarios.

En México, Rojas, Rosas, Xequé, García y Padrón (2023) identificaron que el 46 % del personal percibió liderazgo participativo y el 61 % limitada adaptabilidad directiva; sin embargo, no encontraron relación significativa entre liderazgo y clima organizacional dentro del hospital evaluado.

En el Perú, Lino (2022) sostuvo que el liderazgo adquirió importancia dentro de establecimientos sanitarios debido al avance tecnológico y mayores exigencias institucionales. Asimismo, Castillo, Medina, Bernardo, Reyes y Ayala (2019) señalaron que prácticas directivas intermedias afectan motivación, comunicación interna y compromiso laboral del personal sanitario.

Actualmente, en el Hospital de Barranca se observan dificultades relacionadas con liderazgo poco participativo, limitada motivación laboral, deficiente comunicación organizacional y escaso reconocimiento profesional. Tales situaciones generan

desmotivación, tensiones interpersonales y percepciones desfavorables respecto al ambiente institucional, afectando desempeño laboral y calidad asistencial. Frente a ello, resulta necesario analizar la influencia del liderazgo directivo sobre el clima organizacional durante el año 2025.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera influye el estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera influye la capacidad de gestión en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025?
- ¿De qué manera influye las relaciones humanas en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025?
- ¿De qué manera influye la comunicación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025?
- ¿De qué manera influye la motivación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer la influencia del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la capacidad de gestión en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.
- Identificar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.
- Analizar la influencia de la comunicación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.
- Establecer la influencia de la motivación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación teórica

La presente indagación se fundamentó en teorías relacionadas con liderazgo directivo y clima organizacional.

Justificación práctica

La presente indagación permitió identificar influencia del liderazgo sobre el clima organizacional del Hospital de Barranca.

Justificación social

La presente indagación contribuyó al fortalecimiento del ambiente laboral y calidad asistencial.

Justificación metodológica

La presente indagación utilizó encuesta y cuestionario con 24 ítems para cada variable.

1.5 Delimitación del estudio

Delimitación espacial

La presente indagación se desarrolló en el Hospital de Barranca.

Delimitación social

La población estuvo conformada por médicos y enfermeras del Hospital de Barranca.

Delimitación temporal

La recopilación y procesamiento de información se realizó entre enero y marzo del 2026.

Delimitación conceptual

La presente indagación abordó conceptos relacionados con liderazgo directivo y clima organizacional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Proaño y Fernández (2024), en Ecuador, desarrollaron una indagación denominada “Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana”, cuyo propósito consistió en analizar influencia del liderazgo sobre el clima organizacional innovador dentro de una empresa minera. Mediante aplicación de modelos estadísticos factoriales, identificaron relación entre liderazgo transformacional y transaccional con flexibilidad e innovación institucional, mientras liderazgo pasivo influyó sobre orientación hacia tareas innovadoras.

Portilla, Díaz, Romani y Rivera (2023), en Ecuador, realizaron la indagación “Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en docentes escolares”, orientada hacia identificación de influencia del liderazgo directivo sobre clima organizacional docente. Luego de examinar 25 artículos científicos, concluyeron que liderazgo transformacional favorece motivación, participación colectiva y fortalecimiento del ambiente institucional dentro de organizaciones educativas.

Hernández, Duana y Polo (2021), en México, desarrollaron la indagación “Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano”, cuyo objetivo consistió en determinar estilos de liderazgo y clima organizacional predominantes dentro de trabajadores sanitarios. Mediante enfoque cuantitativo correlacional aplicaron cuestionarios a 152 trabajadores y 16 directivos, obteniendo liderazgo autócrata consultador y clima organizacional regular. Asimismo,

evidenciaron que deficiente comunicación institucional perjudica estabilidad laboral y relaciones organizacionales.

Calderón, Marrero y Godoy (2023), en Ecuador, realizaron la indagación “Liderazgo y clima organizacional en educación superior militar”, dirigida hacia descripción sociológica del liderazgo y clima organizacional dentro de Universidad ESPE. Los resultados permitieron construir bases teóricas y metodológicas relacionadas con influencia del liderazgo sobre ambientes organizacionales favorables y desempeño institucional.

Rojas, Rosas, Xequé, García y Padrón (2022), en México, efectuaron la indagación “Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales enfermeros de hospital público”. El estudio cuantitativo correlacional aplicó 138 cuestionarios utilizando Rho de Spearman. Los resultados mostraron predominio del liderazgo participativo; sin embargo, no encontraron relación estadísticamente significativa entre liderazgo y clima organizacional. Asimismo, señalaron que limitada adaptabilidad directiva afecta cumplimiento laboral, integración grupal y calidad asistencial.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Rodríguez (2021), en Huancavelica, desarrolló la indagación “Liderazgo directivo y clima organizacional de institución educativa José Gálvez Barrenechea”. Mediante enfoque descriptivo aplicó cuestionarios a 22 trabajadores. Los resultados evidenciaron liderazgo directivo bueno y clima organizacional favorable, obteniendo $Rho = 0,408$, demostrando correlación moderada entre ambas variables.

Agüero y Dávila (2024), en Perú, realizaron la indagación “Relación entre estilo de liderazgo directivo y clima organizacional”. El estudio cuantitativo

correlacional consideró 138 docentes universitarios. Los resultados mostraron liderazgo alto y clima organizacional bueno, obteniendo $Rho = 0.521$ y $p = 0.000$, confirmando relación directa y moderada entre variables.

River y Policarpio (2020), en Chachapoyas, desarrollaron la indagación “Liderazgo y clima organizacional en docentes del área salud”. Mediante diseño correlacional aplicado a 50 docentes, concluyeron que liderazgo no influye significativamente sobre clima organizacional; sin embargo, factores personales y laborales condicionan ambas variables.

Agüero y Dávila (2023), en Lima, efectuaron la indagación “Liderazgo transformacional y clima organizacional en empresa tecnológica”. Los resultados evidenciaron correlación positiva significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional, obteniendo $\rho = 0.72$ y $R^2 = 0.461$, resaltando importancia de inspiración, innovación y apoyo laboral.

Valencia (2023), en Lima, realizó la indagación “Liderazgo directivo y clima organizacional en institución educativa privada”. El estudio correlacional aplicado a 70 participantes obtuvo $Rho = 0,741$, demostrando relación positiva significativa entre liderazgo directivo y clima organizacional institucional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Estilo de liderazgo directivo

2.2.1.1 Explicación

Salas (2020) define liderazgo directivo como capacidad para influir positivamente en personas y procesos.

Simbrón y Sanabria (2020) consideran liderazgo como facultad orientada al logro de objetivos institucionales.

Shen et al. (2021) señalan que liderazgo directivo impulsa innovación y desarrollo profesional.

2.2.1.2 Importancia del liderazgo directivo

Prieto (2025) sostiene que liderazgo constituye elemento fundamental para sostenibilidad organizacional, debido a que proporciona dirección, coordinación e inspiración orientadas hacia cumplimiento de objetivos institucionales.

Asimismo, Prieto (2025) indica que liderazgo influye significativamente sobre entornos sociales y laborales, favoreciendo cohesión grupal, diálogo, reconocimiento de capacidades y adecuada distribución de funciones dentro de equipos organizacionales.

2.2.1.3 Tipos

Biglieri, Rodríguez, Roca y Quattrocchi (2021) señalan que el líder autócrata concentra autoridad y decisiones institucionales, limitando participación grupal mediante control unilateral.

Frete (2020) sostiene que el líder participativo promueve colaboración, comunicación abierta e intervención colectiva durante toma de decisiones.

Vásquez, Blanco y Blanco (2022) indican que el líder liberal delega responsabilidades y brinda autonomía laboral, favoreciendo creatividad e innovación organizacional.

2.2.1.4 Dimensiones

- **Capacidad de gestión:** Castillo (2005) señala que comprende planificación, organización, conducción y evaluación de actividades institucionales orientadas hacia cumplimiento de objetivos organizacionales.
- **Relaciones humanas:** Castillo (2005) indica que representan vínculos desarrollados entre individuos dentro y fuera del entorno institucional, favoreciendo convivencia e interacción laboral.
- **Comunicación:** Castillo (2005) sostiene que constituye herramienta esencial para fortalecer relaciones grupales y mejorar ambiente organizacional.
- **Motivación:** Castillo (2005) manifiesta que representa estímulo psicológico orientado hacia mejora del desempeño y fortalecimiento institucional.

2.2.2. Clima organizacional

2.2.1.1 Explicación

Shanker, Bhanugopan, Van der y Farrel (2017) señalan que el clima organizacional comprende percepciones laborales que influyen sobre comportamiento institucional.

Ysen (2018) define clima organizacional como percepción del trabajador respecto a condiciones laborales, comunicación y supervisión.

Chiang (2017) sostiene que el clima organizacional incluye estructura, responsabilidad y recompensas vinculadas con desempeño laboral.

2.2.1.2 Características del clima organizacional

Gonzáles, Ramírez, Terán y Palomino (2021) sostienen que el clima organizacional comprende diversos componentes relacionados con entorno físico, interacción social, estructura institucional y comportamiento organizacional. Asimismo, destacan que comunicación eficiente, motivación laboral y liderazgo positivo favorecen ambientes laborales adecuados y fortalecen productividad institucional. Del mismo modo, consideran que sentido de pertenencia, capacitación continua y evaluaciones periódicas contribuyen hacia desarrollo profesional, integración grupal y mejora del desempeño dentro de organizaciones.

2.2.1.3 Tipos de clima organizacional

Grimaldos, Ramírez y Sánchez (2018) señalan tres tipos de clima organizacional. El clima autoritario se caracteriza por control excesivo, actitudes desfavorables y limitada satisfacción laboral. El clima amistoso presenta elevada pertenencia, relaciones favorables y bajo rendimiento. Finalmente, el clima de logro evidencia motivación elevada, satisfacción laboral y alta productividad organizacional.

2.2.1.4 Importancia del clima organizacional

Frisancho y Yucra (2024) señalan que un clima laboral favorable mejora productividad, innovación y satisfacción profesional.

Vargas y Chávez (2019) sostienen que el ambiente organizacional influye sobre rendimiento, motivación y compromiso laboral.

2.2.2.5 Dimensiones

- **Comportamiento organizacional:** Segredo (2017) lo define como estudio de conductas y actitudes dentro de organizaciones.
- **Estructura organizacional:** Segredo (2017) señala que representa coordinación dinámica orientada hacia metas institucionales.
- **Estilo de dirección:** Segredo (2017) sostiene que corresponde a forma de conducir acciones organizacionales.

2.3 Bases filosóficas

Bases filosóficas del liderazgo directivo

Giraldo y Naranjo (2014) señalan que liderazgo surgió desde antiguas civilizaciones mediante figuras encargadas de dirigir y organizar sociedades.

Estrada (2007) sostiene que evolución del liderazgo estuvo vinculada con administración, guerras y organización social durante diferentes épocas históricas.

Bases filosóficas del clima organizacional

Universidad UNIQ (2023) manifiesta que clima organizacional nació desde teoría de relaciones humanas, enfocada en importancia del trabajador dentro de organizaciones.

García (2009) indica que clima organizacional surge desde interacción social, valores y actitudes desarrolladas dentro del ambiente institucional.

2.4 Definiciones de términos básicos

- **Eficacia:** Raffino (2025) define eficacia como capacidad orientada hacia logro de resultados esperados.

- **Planificación:** Westreicher (2025) sostiene que planificación comprende organización y distribución de actividades para alcanzar objetivos.
- **Coordinación:** Equipo editorial (2026) señala que coordinación consiste en integrar elementos para formar acciones armoniosas.
- **Dirección:** Pérez y Gardey (2021) indican que dirección representa acción de orientar operaciones hacia metas determinadas.
- **Propiciar:** Pérez y Gardey (2022) manifiestan que propiciar significa facilitar situaciones favorables o beneficiosas.
- **Imprescindible:** Equipo editorial (2020) define imprescindible como elemento necesario e imposible de reemplazar.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

- El estilo de liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

2.5.2 Hipótesis específicas

- La capacidad de gestión influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.
- Las relaciones humanas influyen significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.
- La comunicación influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.
- La motivación influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Liderazgo directivo	Salas (2020) define liderazgo como capacidad de influencia positiva sobre personas.	La medición consideró capacidad de gestión, relaciones humanas, comunicación y motivación mediante escala Likert.	Capacidad de gestión	- Gestión - Dirección - Planeación - Coordinación	1-6	Cuestionario de liderazgo directivo
				- Respeto - Consideración - Justicia - Ambiente		
			Relaciones humanas	- Interacción - Comunicación - Información - Reconocimiento	7-11	
			Comunicación		12-17	
Clima organizacional	Shanker et al. (2017) definen clima organizacional como percepción del entorno laboral.	La medición consideró comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección mediante escala Likert.	Motivación	- Desarrollo - Confianza - Compromiso - Identificación	18-24	Cuestionario de clima organizacional
				- Satisfacción - Reconocimiento - Imagen - Comunicación - Armonía		
			Comportamiento organizacional		1-8	

Estructura organizacional	•	Identidad	9-16
	•	Organización	
	•	Entorno	
	•	Convivencia	
	•	Mejora	
Estilo de dirección	•	Desarrollo	17-24
	•	Participación	
	•	Claridad	
	•	Colaboración	

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de indagación

La indagación fue aplicada y transversal.

3.1.2. Nivel de indagación

La indagación presentó nivel correlacional.

3.1.3. Diseño de indagación

El diseño correspondió al no experimental.

3.1.4 Enfoque de indagación

La indagación tuvo enfoque cuantitativo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Estuvo conformada por 250 trabajadores de salud del Hospital de Barranca.

3.2.2 Muestra

Estuvo integrada por 95 trabajadores de salud del Hospital de Barranca, mediante formula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Reemplazada:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(250)}{(0.05)^2(249) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 152$$

Muestra KISH (n):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{152}{1 + \frac{152}{250}} = 95$$

Criterios de inclusión

- 1) Médicos y enfermeras del Hospital de Barranca.
- 2) Personal con más de un año de experiencia.
- 3) Participación voluntaria dentro de la indagación.

Criterios de exclusión

- 1) Personal administrativo del Hospital de Barranca.
- 2) Personal con menos de un año de experiencia.
- 3) Participantes que no aceptaron colaborar voluntariamente.

Criterios éticos

- 1) Respeto hacia participantes y datos proporcionados.
- 2) Beneficencia orientada hacia generación de conocimientos.
- 3) Justicia mediante confidencialidad y seguridad informativa.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas

La técnica empleada fue la encuesta para ambas variables de estudio.

3.3.2 Instrumentos

El instrumento utilizado correspondió al cuestionario, conformado por 24 ítems para cada variable mediante escala Likert modificada.

Validación

El instrumento de liderazgo directivo tuvo 4 dimensiones y 24 ítems, con duración aprox. de 15 min (Anx 02).

El instrumento de clima organizacional tuvo 3 dimensiones y 24 ítems, con duración aprox. de 15 min. (Anx 02).

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

El muestreo fue aleatorio simple, seleccionando participantes al azar dentro de la población. La recolección de datos incluyó organización, clasificación y registro de información, elaboración de tablas, aplicación de encuestas y análisis estadístico mediante SPSS 26.0, permitiendo presentación ordenada de datos, interpretación y contraste de hipótesis con estadística inferencial.

3.5 Matriz de consistencia

Se aprecia Anx 1.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1. Resultados de la variable estilo de liderazgo directivo

Tabla 1

Categoría del estilo de liderazgo directivo

	f	%	%v	%a
Bajo	13	13,7	13,7	13,7
Medio	14	14,7	14,7	28,4
Alto	68	71,6	71,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

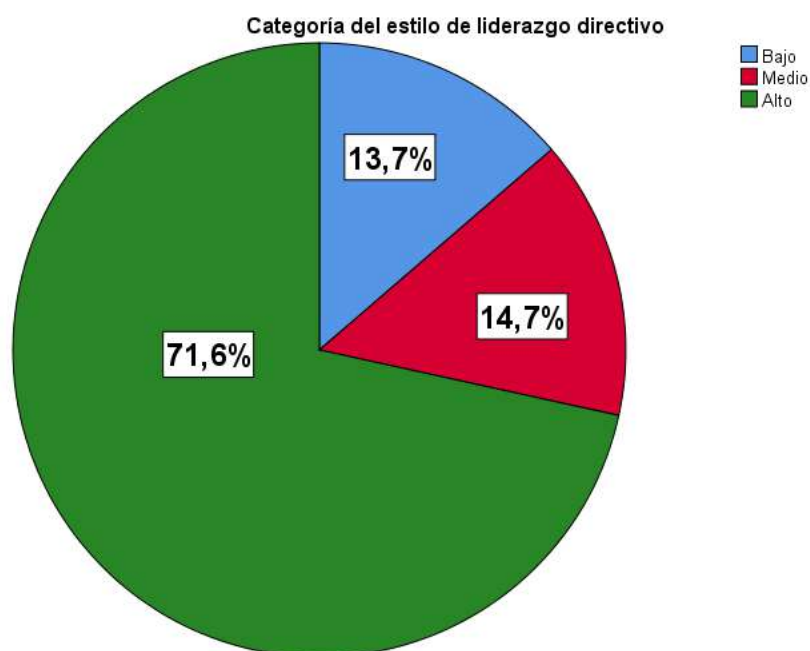


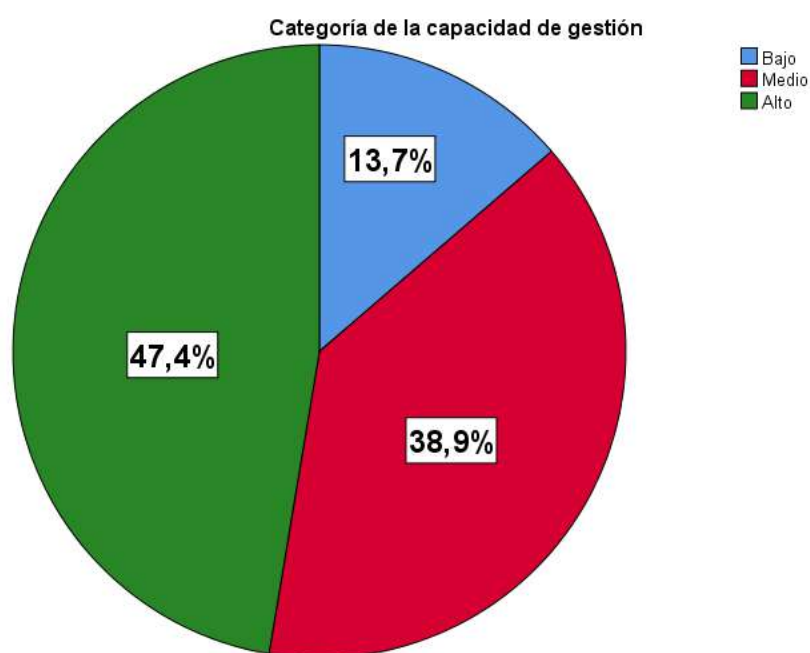
Figura 1. Estilo de liderazgo directivo

Los resultados de la variable liderazgo directivo evidencian aplicación de un cuestionario de 24 ítems en 4 dimensiones, evaluado en tres niveles. Se obtuvo 13.7% nivel bajo, 14.7% nivel medio y 71.6% nivel alto, predominando percepción positiva del liderazgo directivo.

Tabla 2

Categoría de la capacidad de gestión

	f	%	%v	%a
Bajo	13	13,7	13,7	13,7
Medio	37	38,9	38,9	52,6
Alto	45	47,4	47,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

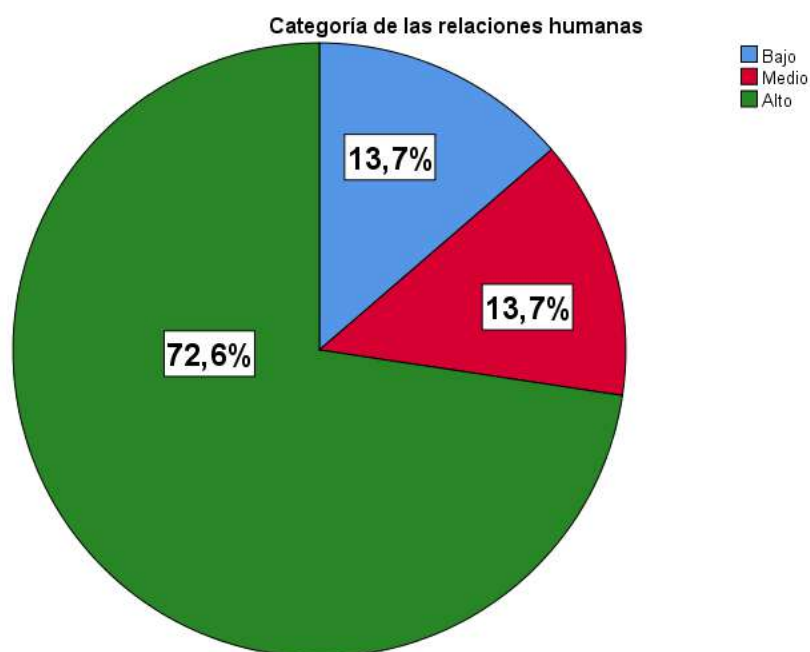
*Figura 2. Capacidad de gestión*

La dimensión capacidad de gestión de la variable liderazgo directivo mostró 13.7% en nivel bajo, 38.9% en nivel medio y 47.4% en nivel alto, predominando este último, lo que refleja una valoración favorable de la planificación, organización y ejecución de actividades institucionales.

Tabla 3

Categoría de las relaciones humanas

	f	%	%v	%a
Bajo	13	13,7	13,7	13,7
Medio	13	13,7	13,7	27,4
Alto	69	72,6	72,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

*Figura 3. Relaciones humanas*

La dimensión relaciones humanas del liderazgo directivo presentó 13.7% en nivel bajo, 13.7% en nivel medio y 72.6% en nivel alto, predominando este último, lo que evidencia percepción positiva en las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Tabla 4

Categoría de comunicación

	f	%	%v	%a
Bajo	13	13,7	13,7	13,7
Medio	37	38,9	38,9	52,6
Alto	45	47,4	47,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

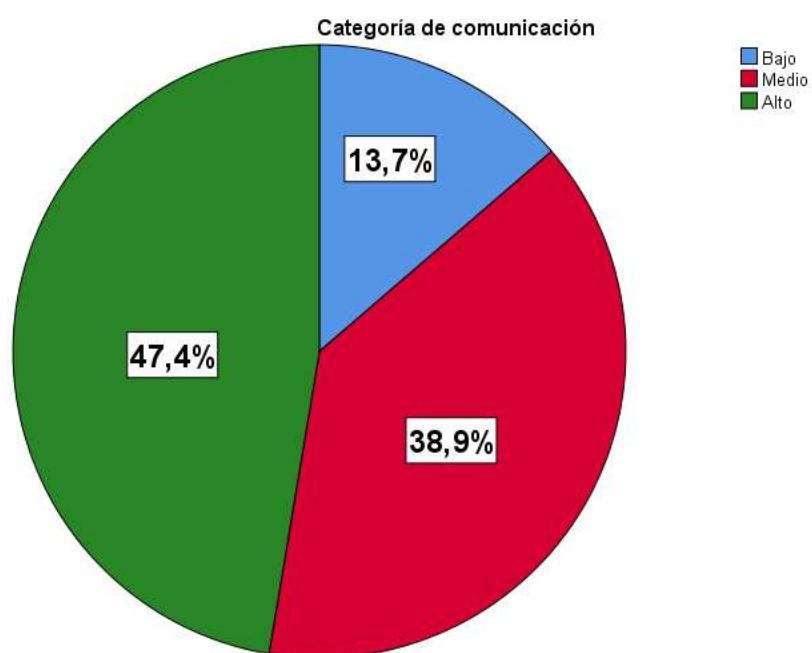


Figura 4. Comunicación

La dimensión comunicación del liderazgo directivo presentó 13.7% nivel bajo, 38.9% medio y 47.4% alto, predominando el nivel alto, lo que evidencia una percepción favorable sobre los procesos de comunicación institucional.

Tabla 5

Categoría de motivación

	f	%	%v	%a
Bajo	13	13,7	13,7	13,7
Medio	16	16,8	16,8	30,5
Alto	66	69,5	69,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

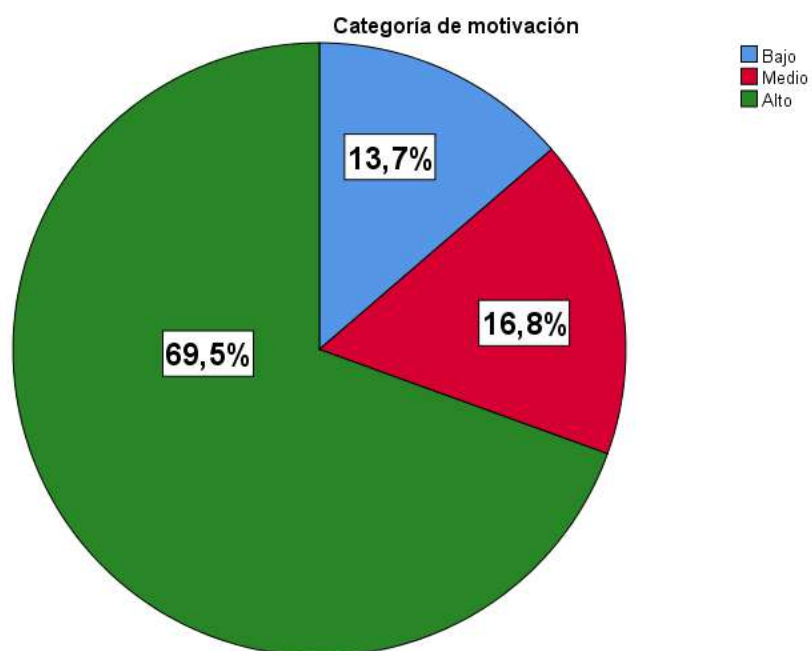


Figura 5. Motivación

La dimensión motivación del liderazgo directivo presentó 13.7% nivel bajo, 16.8% medio y 69.5% alto, predominando el nivel alto, evidenciando una percepción favorable sobre la motivación institucional.

4.1.2. Resultados de la variable clima organizacional

Tabla 6

Categoría del clima organizacional

	f	%	%v	%a
Deficiente	12	12,6	12,6	12,6
Regular	17	17,9	17,9	30,5
Bueno	66	69,5	69,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

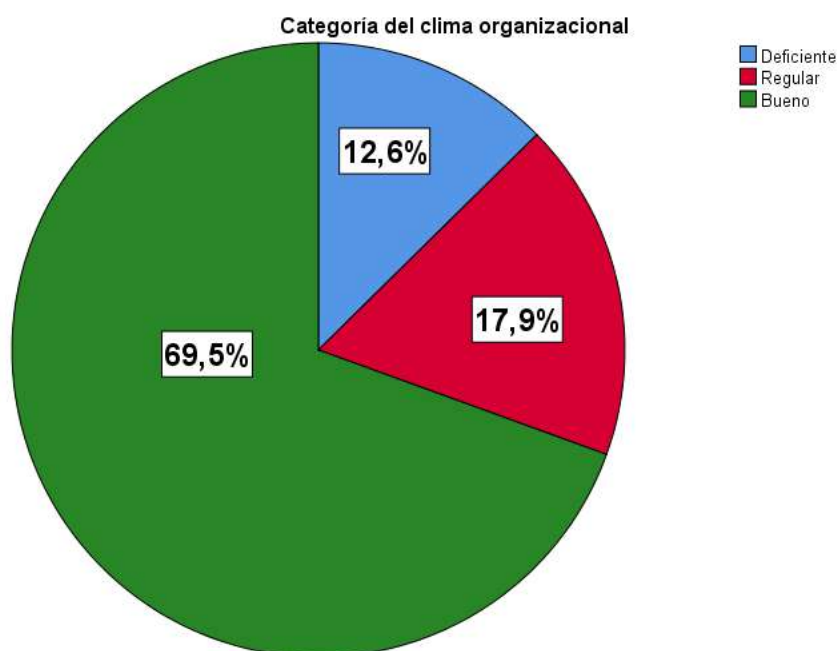


Figura 6. Clima organizacional

La variable clima organizacional evidenció tres niveles de evaluación. El 12.6% de los encuestados lo calificó como deficiente, el 17.9% como regular y el 69.5% como bueno, predominando este último, lo que refleja una percepción favorable del entorno laboral, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo en la institución.

Tabla 7

Categoría del comportamiento organizacional

	f	%	%v	%a
Deficiente	12	12,6	12,6	12,6
Regular	18	18,9	18,9	31,6
Bueno	65	68,4	68,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

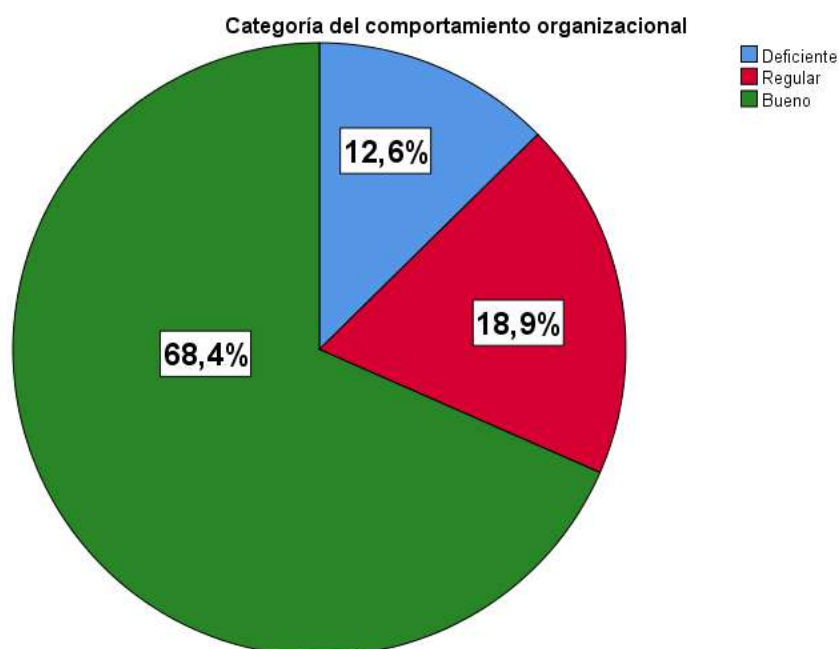


Figura 7. Comportamiento organizacional

La dimensión comportamiento organizacional del clima organizacional presentó 12.6% nivel deficiente, 18.9% regular y 68.4% bueno, predominando la categoría buena, lo que refleja una percepción favorable del comportamiento laboral en la institución.

Tabla 8

Categoría de la estructura organizacional

	f	%	%v	%a
Deficiente	12	12,6	12,6	12,6
Regular	12	12,6	12,6	25,3
Bueno	71	74,7	74,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

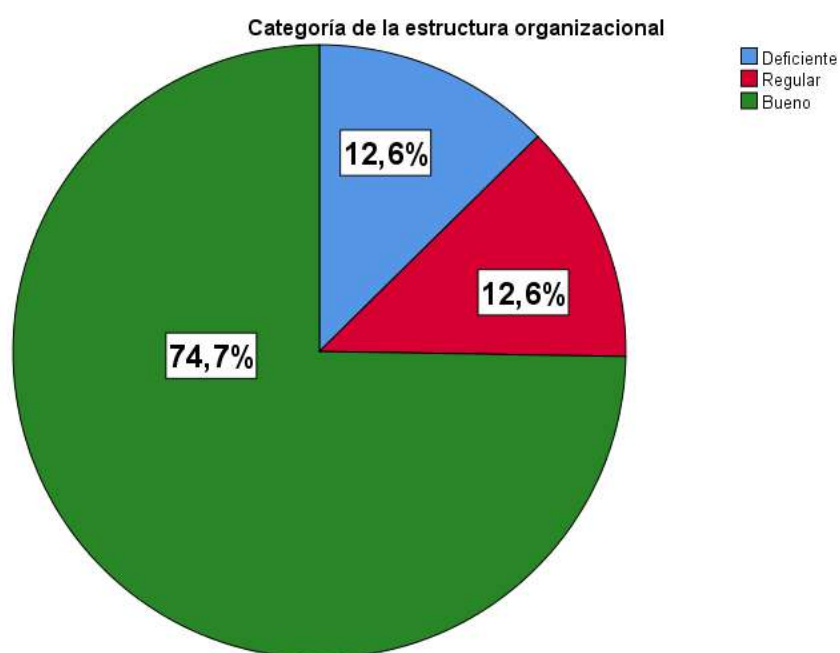


Figura 8. Estructura organizacional

La dimensión estructura organizacional del clima organizacional mostró 12.6% nivel deficiente, 12.6% regular y 74.7% bueno, predominando este último, lo que evidencia una percepción favorable sobre la organización interna de la institución.

Tabla 9

Categoría del estilo de dirección

	f	%	%v	%a
Deficiente	12	12,6	12,6	12,6
Regular	13	13,7	13,7	26,3
Bueno	70	73,7	73,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

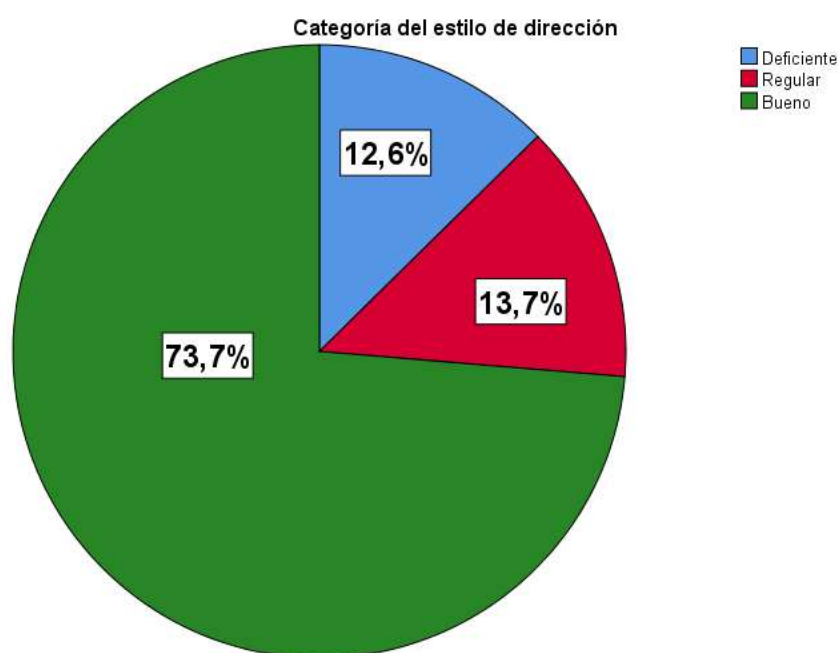


Figura 9. Estilo de dirección

La dimensión estilo de dirección del clima organizacional presentó 12.6% nivel deficiente, 13.7% regular y 73.7% bueno, predominando este último, lo que refleja una percepción favorable del liderazgo y la conducción institucional.

4.2. Contrastación de hipótesis

Comprobación

H_0 : El estilo de liderazgo directivo no sigue dist. normal

H_1 : El estilo de liderazgo directivo sigue dist. normal

Tabla 10

Prueba de Normalidad del estilo de liderazgo directivo

	K-S		
	E	gl	p
ELD	,232	95	,000

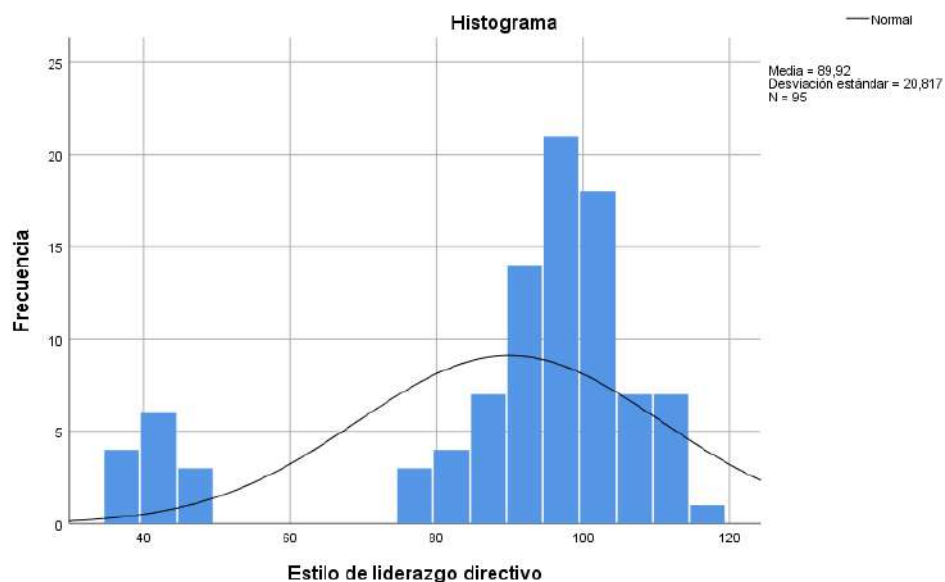


Figura 10. Histograma y curva normal del estilo de liderazgo directivo

Conclusión

$p(0.000) < 0.05$: se rechaza H_0 , no hay normalidad en el liderazgo directivo.

Comprobación

H_0 : El clima organizacional no sigue dist. normal

H_1 : El clima organizacional sigue dist. normal

Tabla 11

Prueba de Normalidad del clima organizacional

	K-S		
	E	gl	p
CO	,189	95	,000

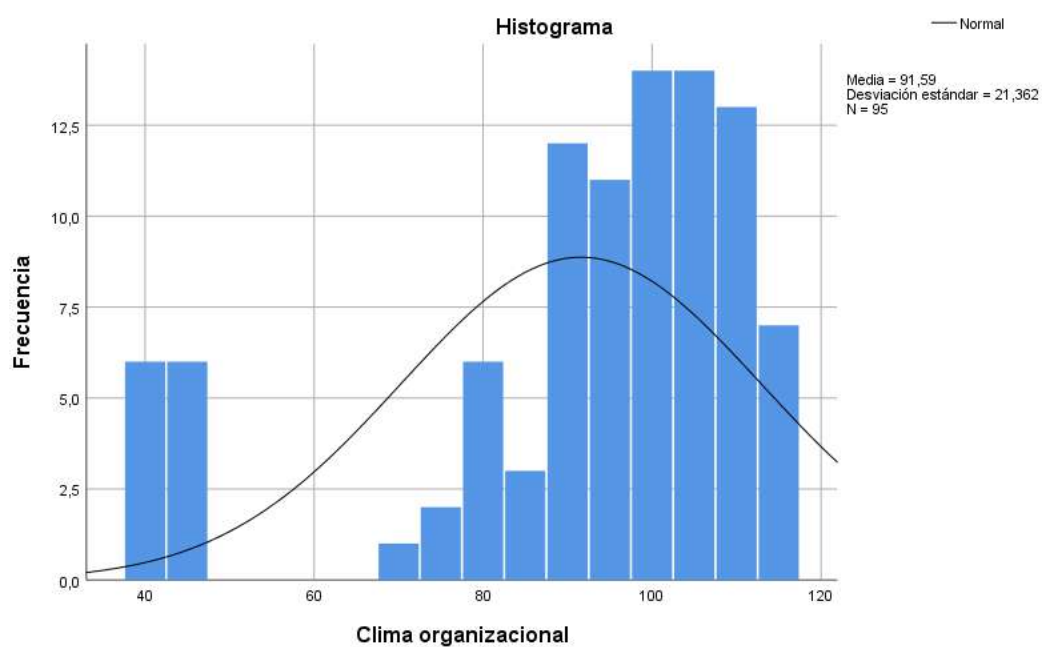


Figura 11. Histograma y curva normal del clima organizacional

Conclusión

$p(0.000) < 0.05$: se rechaza H_0 , no hay normalidad en el liderazgo directivo.

Hipótesis general

H_0 : El estilo de liderazgo directivo no influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

H_1 : El estilo de liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

Tabla 12

Correlación entre el estilo de liderazgo directivo (ELD) y el clima organizacional (CLO)

		ELD	CLO
ELD	r	1,000	,890**
	p	.	,000
	N	95	95
CLO	r	,890**	1,000
	p	,000	.
	N	95	95

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; existe influencia significativa del liderazgo directivo en el clima organizacional ($r = 0.890$).

Hipótesis específica 1

H_0 : La capacidad de gestión no influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

H_1 : La capacidad de gestión influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

Tabla 13

Correlación entre la capacidad de gestión (CAG) y el clima organizacional (CLO)

		CAG	CLO
CAG	r	1,000	,787**
	p	.	,000
	N	95	95
CLO	r	,787**	1,000
	p	,000	.
	N	95	95

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; la capacidad de gestión influye significativamente en el clima organizacional ($r = 0.787$), con correlación positiva alta.

Hipótesis específica 2

H₀: Las relaciones humanas no influyen significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

H₁: Las relaciones humanas influyen significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

Tabla 14

Correlación entre las relaciones humanas (REH) y el clima organizacional (CLO)

		REH	CLO
REH	r	1,000	,901**
	p	.	,000
	N	95	95
CLO	r	,901**	1,000
	p	,000	.
	N	95	95

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se rechaza H₀ y se acepta H₁; las relaciones humanas influyen significativamente en el clima organizacional (r = 0.901), con correlación positiva muy alta.

Hipótesis específica 3

H_0 : La comunicación no influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

H_1 : La comunicación influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

Tabla 15

Correlación entre la comunicación (COM) y el clima organizacional (CLO)

		COM	CLO
COM	r	1,000	,670**
	p	.	,000
	N	95	95
CLO	r	,670**	1,000
	p	,000	.
	N	95	95

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; las relaciones humanas influyen significativamente en el clima organizacional ($Rho = 0.901$), con correlación positiva muy alta.

Hipótesis específica 4

H₀: La motivación no influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

H₁: La motivación influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.

Tabla 16

Correlación entre la motivación (MOT) y el clima organizacional (CLO)

		MOT	CLO
MOT	r	1,000	,854**
	p	.	,000
	N	95	95
CLO	r	,854**	1,000
	p	,000	.
	N	95	95

Conclusión

Sig. = 0.000 < 0.05, se rechaza H₀ y se acepta H₁; la motivación influye significativamente en el clima organizacional ($r = 0.854$), con correlación positiva alta.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

- Los resultados evidencian que el liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional en el Hospital de Barranca 2025 ($r = 0.890$), sustentado en adecuada gestión, comunicación, motivación, respeto y reconocimiento del personal. Esto coincide con Proaño y Fernández (2024), quienes señalan que el liderazgo se relaciona con el clima organizacional de innovación, y con Rodríguez (2021), quien encontró una relación positiva entre liderazgo directivo y clima organizacional.
- La capacidad de gestión influye significativamente ($r = 0.787$), evidenciando planificación, organización y claridad de funciones. Esto se relaciona con Portilla et al. (2023), quienes destacan que el liderazgo mejora el clima organizacional, y con Agüero y Dávila (2024), quienes afirman que un mejor liderazgo directivo fortalece el clima institucional.
- Las relaciones humanas influyen significativamente ($r = 0.901$), destacando respeto y cordialidad en el ambiente laboral. Esto concuerda con Hernández et al. (2021), quienes señalan que una deficiente comunicación afecta el clima organizacional, y con River y Policarpio (2020), quienes indican que los estilos de liderazgo influyen en el clima laboral.
- La comunicación influye significativamente ($r = 0.670$), evidenciando interacción efectiva y trabajo en equipo. Esto se relaciona con Calderón et al. (2023), quienes destacan la importancia del liderazgo en la construcción del clima organizacional,

y con Agüero y Dávila (2023), quienes afirman que el liderazgo transformacional mejora el clima organizacional.

- La motivación influye significativamente ($r = 0.854$), reflejando compromiso y reconocimiento del personal. Esto coincide con Rojas et al. (2022), quienes señalan que el liderazgo impacta en el desempeño laboral, y con Valencia (2023), quien concluye que el liderazgo directivo mejora el clima organizacional.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Con base en la prueba de hipótesis ($r = 0.890$), se concluye que el estilo de liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional en el Hospital de Barranca 2025.
- Con base en la prueba de hipótesis ($r = 0.787$), se concluye que la capacidad de gestión influye significativamente en el clima organizacional en el Hospital de Barranca 2025.
- Con base en la prueba de hipótesis ($r = 0.901$), se concluye que las relaciones humanas influyen significativamente en el clima organizacional en el Hospital de Barranca 2025.
- Con base en la prueba de hipótesis ($r = 0.670$), se concluye que la comunicación influye significativamente en el clima organizacional en el Hospital de Barranca 2025.
- Con base en la prueba de hipótesis ($r = 0.854$), se concluye que la motivación influye significativamente en el clima organizacional en el Hospital de Barranca 2025.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere implementar un sistema digital de comunicación interna bidireccional, para mejorar la transparencia, reducir rumores y fortalecer la participación del personal.

- Se recomienda aplicar objetivos SMART por áreas, para mejorar la claridad de funciones, alinear metas institucionales y optimizar el desempeño laboral.
- Se propone implementar un sistema de reconocimiento laboral visible, que motive al personal y refuerce conductas positivas dentro del hospital.
- Se sugiere estandarizar procesos clave y capacitar al personal, para mejorar la seguridad laboral, reducir errores y fortalecer la organización interna.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas con enfoque formativo, orientadas a la mejora continua y al desarrollo del talento humano.

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García, M. & Pineda, R. (2025). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en hospitales públicos. *Revista de Gestión en Salud y Administración*, 11(2), 18–32.
- Flores, A., Huerta, J. & Cueva, L. (2024). Influencia de la capacidad de gestión en el desempeño organizacional. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 9(1), 44–58.
- Sánchez, P. & Rojas, D. (2023). Relaciones humanas y su impacto en el clima laboral hospitalario. *Journal of Organizational Behavior and Health*, 8(3), 25–39.
- Vásquez, K., León, F. & Prado, M. (2025). Comunicación interna y clima organizacional en instituciones de salud. *Revista Científica de Comunicación Organizacional*, 10(2), 30–45.
- Chávez, R. & Medina, S. (2024). Motivación laboral y satisfacción del personal en hospitales públicos. *Revista de Psicología Organizacional Aplicada*, 12(1), 12–27.
- Quispe, E., Ramos, J. & Valdez, N. (2025). Liderazgo y clima organizacional en el sector salud peruano. *International Journal of Public Management Research*, 7(2), 55–70.
- López, C. & Herrera, G. (2023). Clima organizacional y productividad en entidades hospitalarias. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(1), 22–36.
- Fernández, J., Castillo, P. & Molina, R. (2024). Gestión institucional y clima organizacional en hospitales regionales. *Revista de Investigación en Salud Pública*, 13(2), 41–56.
- Torres, V. & Aguilar, D. (2025). Estilos de liderazgo y desempeño laboral en el sector salud. *Revista Internacional de Gestión y Liderazgo*, 6(1), 19–33.
- Reyes, A., Cabrera, L. & Núñez, P. (2023). Clima organizacional y bienestar laboral en instituciones públicas. *Revista Peruana de Ciencias Sociales y Administración*, 10(3), 50–64.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
Problema General ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025?	Objetivo General Establecer la influencia del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.	Hipótesis General El estilo de liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.	Variable X: Liderazgo directivo	X _{1.1.} Gestión X _{1.2.} Dirección X _{1.3.} Planeación X _{1.4.} Coordinación	Población: 250 personas
Problema Específicos 1) ¿De qué manera influye la capacidad de gestión en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025? 2) ¿De qué manera influye las relaciones humanas en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025? 3) ¿De qué manera influye la comunicación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025? 4) ¿De qué manera influye la motivación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025?	Objetivos Específicos 1) Determinar la influencia de la capacidad de gestión en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025. 2) Identificar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025. 3) Analizar la influencia de la comunicación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025. 4) Establecer la influencia de la motivación en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.	Hipótesis específicas 1) La capacidad de gestión influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025. 2) Las relaciones humanas influyen significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025. 3) La comunicación influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025. 4) La motivación influye significativamente en el clima organizacional en el hospital de Barranca durante el 2025.	Dimensiones • Capacidad de gestión X ₁ • Relaciones humanas X ₂ • Comunicación X ₃ • Motivación X ₄	X _{2.1.} Respeto X _{2.2.} Consideración X _{2.3.} Justicia X _{2.4.} Ambiente X _{3.1.} Interacción X _{3.2.} Comunicación X _{3.3.} Información X _{3.4.} Reconocimiento X _{4.1.} Desarrollo X _{4.2.} Confianza X _{4.3.} Compromiso X _{4.4.} Identificación Y _{1.1.} Satisfacción Y _{1.2.} Reconocimiento Y _{1.3.} Imagen Y _{1.4.} Comunicación Y _{1.5.} Armonía Y _{2.1.} Identidad Y _{2.2.} Organización Y _{2.3.} Entorno Y _{2.4.} Convivencia	Muestra: 95 personas Nivel de Investigación: Correlacional Tipo de Investigación: Aplicada Enfoque de investigación: Cuantitativo Diseño: No experimental Instrumentos: Cuestionario de 24 ítems para la Variable X y 24 ítems para la Variable Y

Anexo 2: Instrumentos



**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

Estimado(a) participante, el presente instrumento corresponde a una indagación sobre el estilo de liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional del Hospital de Barranca, 2025. Su participación es importante.

Indicadores:

- Lea cada ítem con atención.
- Marque solo una opción con “X”.

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

Ítem	Capacidad de gestión		1	2	3	4	5
1	Evalúa planificación, organización, dirección y control institucional.						
2	La institución trabaja de forma ordenada y con normas vigentes.						
3	Se evidencian competencias gerenciales en los directivos.						
4	Las funciones y responsabilidades están bien asignadas.						
5	Existe misión y visión institucional definidas.						
6	Se promueve comunicación institucional clara y oportuna.						

Ítem	Relaciones humanas		1	2	3	4	5
7	Se fomenta el respeto a normas y derechos del personal.						
8	Se brinda consideración ante problemas personales o laborales.						
9	Existe comprensión ante limitaciones del trabajo.						
10	Se evita el trato injusto o maltrato laboral.						
11	Se promueve un ambiente laboral positivo.						
Ítem	Comunicación		1	2	3	4	5
12	Se promueven relaciones sin rigidez jerárquica.						
13	Existe comunicación cercana y motivadora.						
14	La comunicación es efectiva en todos los niveles.						
15	La información se gestiona adecuadamente.						
16	Se reconoce el desempeño del personal.						
17	Se brinda motivación verbal al trabajador.						
Ítem	Motivación		1	2	3	4	5
18	Se impulsa el desarrollo personal del trabajador.						
19	Se fomenta responsabilidad y crecimiento profesional.						
20	Se transmite confianza y seguridad al equipo.						
21	Se valora el esfuerzo adicional del personal.						
22	Se reconoce el compromiso diario.						
23	Se promueve la mejora continua del desempeño.						

24	Se fortalece la identificación con los objetivos institucionales.						
----	---	--	--	--	--	--	--

Ítem	Comportamiento organizacional		1	2	3	4	5
1	Satisfacción con las labores realizadas en el hospital.						
2	Reconocimiento del conocimiento y experiencia del personal.						
3	El buen desempeño laboral es valorado.						
4	Imagen institucional positiva ante la sociedad.						
5	Procedimientos claros para la información interna.						
6	Comunicación comprensible en todos los niveles.						
7	Relación cordial entre jefes y equipo de trabajo.						
8	Clima de armonía laboral entre jefes y trabajadores.						
Ítem	Estructura organizacional		1	2	3	4	5
9	Conocimiento de la misión institucional.						
10	Cambios organizacionales según necesidades del hospital.						
11	Funciones y responsabilidades claramente definidas.						
12	Actividades de control planificadas.						
13	Ambiente laboral agradable.						
14	Condiciones físicas de trabajo adecuadas.						
15	Promoción de relaciones interpersonales positivas.						
16	Espacios para evaluación y mejora del desempeño.						
Ítem	Estilo de dirección		1	2	3	4	5

17	Impulso al desarrollo de equipos de trabajo.						
18	Capacitación y actualización del personal.						
19	Se consideran propuestas del personal ante problemas.						
20	Trabajo conjunto ante desafíos institucionales.						
21	Claridad en tareas y responsabilidades.						
22	Definición clara de solución de problemas.						
23	Colaboración entre niveles jerárquicos.						
24	Coherencia entre objetivos del área y del hospital.						

Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

La confiabilidad del cuestionario se midió con el alfa de Cronbach, que evalúa la consistencia interna en una sola aplicación. Sus valores van de 0 a 1, indicando mayor confiabilidad cuanto más se acercan a 1.

<i>Ef</i>	
αC	N
,972	24

$\alpha = 0.972$ confiabilidad muy alta.

<i>Ef</i>	
αC	N
,970	24

$\alpha = 0.970$ confiabilidad muy alta.

Anexo 4: Base de datos

Nº	1						2					3						4						
1	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	3
2	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	5	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4
4	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	4	4
6	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5
7	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
8	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	3	4	5	3	3
9	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	5	5	5	4	2	4	4	3	2
10	3	3	4	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3
11	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
12	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
13	5	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3
14	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	3	5	4	5	4	4	4	5
15	3	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5
16	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5
18	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
19	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4
20	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	5	5
21	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	3
22	4	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3
23	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
24	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
25	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4
26	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5
27	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5
28	5	5	4	3	4	2	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	5	3	2	3
29	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
30	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	3	5	4	5	2	4	5	3	2
31	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	3	4	4	3	3
32	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
34	5	3	3	5	3	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5
35	5	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
36	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2
37	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
38	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5
41	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
42	4	5	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	3	4	5	3	3
43	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	3	4	4	3	2
44	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
45	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
46	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5
47	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5
49	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
50	3	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4
51	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	3	3	5	5
52	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	3

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

Nº	1								2								3							
1	3	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5
2	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4
3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
4	5	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2
5	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5
6	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5
7	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
8	4	3	5	4	5	4	3	4	3	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4
9	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
10	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3
11	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
12	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
13	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
14	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
16	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4
17	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
18	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
19	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
20	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3
21	3	3	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	5	3
22	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4
23	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5
24	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1
25	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	5
26	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5
27	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5
28	3	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	3	5	4	5
29	3	5	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	5	4	3
30	4	3	5	4	5	4	3	4	3	5	4	5	4	3	3	5	4	5	4	3	3	3	5	4
31	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
32	3	5	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	5	1	3
33	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
34	4	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5
35	4	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5
36	2	2	5	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
37	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
38	3	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5
41	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
42	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4
43	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4
44	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3
45	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
47	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4
48	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
49	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
50	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
51	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3
52	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5
53	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4
54	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5
55	5	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2

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