

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE SALUD PUNO: PERIODO 2015**

PRESENTADA POR:

ROSA LILIANA MAMANI PUMA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

PUNO, PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
TESIS

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE SALUD PUNO: PERIODO 2015**

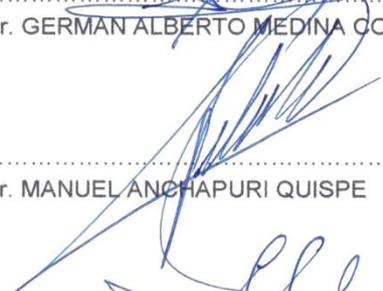
PRESENTADA POR:
ROSA LILIANA MAMANI PUMA
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M.Sc. HUGO FREDDY CONDORI MANZANO

ASESOR DE TESIS


.....
M.Sc. HERMENEGILDO CORTEZ SEGALES

Puno, 29 de setiembre del 2016

ÁREA: Gestión pública

TEMA: Desarrollo organizacional

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me dieron la vida, y desde muy pequeña me enseñaron a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡Los amo!

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y apoyándome los quiero mucho.

A mi familia en general porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A la Universidad Nacional del Altiplano a toda la plana de docentes de la Maestría en Contabilidad y Administrativa, Mención en Gestión Pública de la Escuela de Post Grado, por sus enseñanzas impartidas, por compartir sus experiencias y *por* impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Liliana M.P.

AGRADECIMIENTOS

- Agradezco *A Dios*, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.
- Desde el fondo de mi alma agradezco a mis padres Isidro, y, a **mi madre Graciela (+)**, por haberme apoyado e inculcado valores a través de sus sabios consejos en todo momento para ser una persona de bien.
- A mis hermanos y hermanas que han formado parte de mi vida profesional, por su apoyo moral, por darme ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.
- Agradezco a mis tíos Hipólito y Fernando quienes con su ayuda y cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.
- Al Dr. Juan Felipe Dueñas Arias, por su apoyo incondicional y sabios consejos que siempre ha tenido hacia mi persona.
- Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Manuel Anchapuri Quispe por su gran calidad humana, por su confianza, por su apoyo invaluable y sugerencias durante el desarrollo de esta investigación.
- Al Asesor de tesis Msc. Hermenegildo Cortez Segales, por el apoyo que me brindó en el contenido del presente trabajo y la realización de la misma.
- A los Miembros del Jurado de esta tesis por sus valorables sugerencias que contribuyeron al mejoramiento y ordenamiento del presente trabajo.
- A la UNA, en especial a la escuela de Posgrado Maestría en Contabilidad y Administración en Mención Gestión Pública a toda la plana Docente, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Liliana M.P.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE CUADROS.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE CUADROS DE ESTADIGRAFOS.....	vii
INDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION.....	6

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL Y MARCO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES.....	7
2.2. MARCO REFERENCIAL.....	14
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	25

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
---------------------------------------	----

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.4. CLASES DE MÉTODOS:.....	31
3.5. AMBITO O LUGAR DE ESTUDIO	32
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	33
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DONDE LABORAN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.	36
4.2. DETERMINACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.	52
4.3. PROPUESTA DE POLÍTICAS LABORALES A FIN DE MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.	65
5.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA.....	72

INDICE DE CUADROS

1. PERSONAL NOMBRADO QUE LABORA EN LA DIRESA PUNO.....	33
2. DESCRIPCION DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA DIRESA PUNO.....	36
3. ORGULLOSOS DE PERTENECER A LA INSTITUCION	37
4. SATISFECHO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO	39
5. CUENTA CON EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS.....	41
6. PUESTO DE TRABAJO (AGRUPADO)	44
7. PAGO JUSTO (AGRUPADO)	46
8. EL SALARIO CUBRE SUS NECESIDADES INMEDIATAS O BÁSICAS	48
9. DADAS MIS FUNCIONES ES JUSTA LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA Y LOS BENEFICIOS (CAPACITACIÓN, SEGURO, PRESTACIONES) QUE RECIBO.....	50
10. ORIENTACIÓN A RESULTADOS (AGRUPADO)	53
11. CALIDAD (AGRUPADO).....	55
12. RELACIONES INTERPERSONALES (AGRUPADO).....	57
13. INICIATIVA (AGRUPADO)	59
14. TRABAJO EN EQUIPO (AGRUPADO)	61
15. ORGANIZACIÓN (AGRUPADO).....	63

INDICE DE FIGURAS

1. ORGULLOSOS DE PERTENECER A LA INSTITUCION	38
2. SATISFECHO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO	40
3. CUENTA CON EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS.....	42
4. PUESTO DE TRABAJO (AGRUPADO)	44
5. PAGO JUSTO (AGRUPADO)	46
6. EL SALARIO CUBRE SUS NECESIDADES INMEDIATAS O BASICAS	48
7. DADAS MIS FUNCIONES ES JUSTA LA REMUNERACION ECONOMICA Y LOS BENEFICIOS (CAPACITACION, SEGURO, PRESTACIONES) QUE RECIBO.....	51
8. ORIENTACION A RESULTADOS (AGRUPADO)	54
9. CALIDAD (AGRUPADO).....	56
10. RELACIONES INTERPERSONALES (AGRUPADO).....	58
11. INICIATIVA (AGRUPADO)	60
12. TRABAJO EN EQUIPO (AGRUPADO)	62
13. ORGANIZACIÓN (AGRUPADO).....	64

INDICE DE CUADROS DE ESTADIGRAFOS

1. ORGULLOSOS DE PERTENECER A LA INSTITUCION	38
2. SATISFECHO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO	40
3. CUENTA CON EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS.....	42
4. PUESTO DE TRABAJO (AGRUPADO)	45
5. PAGO JUSTO (AGRUPADO)	47
6. EL SALARIO CUBRE SUS NECESIDADES INMEDIATAS O BASICAS	49
7. DADAS MIS FUNCIONES ES JUSTA LA REMUNERACION ECONOMICA Y LOS BENEFICIOS (CAPACITACION, SEGURO, PRESTACIONES)QUE RECIBO.....	51
8. ORIENTACION A RESULTADOS (AGRUPADO)	54
9. CALIDAD (AGRUPADO).....	56
10. RELACIONES INTERPERSONALES (AGRUPADO).....	58
11. INICIATIVA (AGRUPADO)	60
12. TRABAJO EN EQUIPO (AGRUPADO)	62
13. ORGANIZACIÓN (AGRUPADO).....	64



INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.....	76
ANEXO 2.....	78
ANEXO 3.....	80
ANEXO 4.....	81

RESUMEN

La investigación responde la interrogante ¿Cuál es relación entre las dimensiones de Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno, Periodo: 2015? Para lo cual se realizó un estudio desde un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo explicativo y diseño no experimental de corte transversal explicativo, el total de la población estuvo conformado por 155 trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno entre Profesionales, Técnicos administrativos y Auxiliares y la muestra está representada por 65 trabajadores de la Institución.

El período de recojo de información comprendió los meses de noviembre, diciembre del 2015 y enero del 2016 en la Dirección Regional de Salud Puno, Perú. La técnica de investigación utilizada para recoger los datos para los objetivos, fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario estructurado. Concretamente se utilizaron dos encuestas, una para todos los trabajadores en general para determinar el clima organizacional y otro solo se aplicó a jefes de unidades para determinar el desempeño laboral. Como técnica complementaria se utilizó la investigación documental. Las unidades de análisis son los responsables de área y trabajadores de la DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO. Los resultados confirman la importancia del clima organizacional en las Instituciones como un factor que influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Palabras clave: Clima organizacional, desempeño laboral, remuneración, salud, trabajadores.

ABSTRACT

The research answers the question what is the relation between the dimensions of Organizational Climate and work performance of the workers of the Regional Health Directorate Puno, Period: 2015. For which a study was carried out from a quantitative approach, with descriptive explanatory scope and non-experimental design with an explanatory cross-section, the total of the population was formed by 155 workers of the Regional Directorate of Puno Health among Professionals, Administrative and Auxiliary Technicians and The sample is represented by 65 employees of the Institution.

The period of data collection included the months of November, December 2015 and January 2016 at the Regional Health Directorate Puno, Peru. The research technique used to collect the data for the objectives was the survey, and its instrument was the structured questionnaire. Specifically, two surveys were used, one for all workers in general to determine the organizational climate and the other only applied to heads of units to determine work performance. Documentary research was used as a complementary technique. The units of analysis are the area managers and workers of the REGIONAL DIRECTORATE OF PUNO HEALTH. The results confirm the importance of the organizational climate in the Institutions as a factor that influences the work performance of the workers.

Keywords: Organizational climate, work performance, remuneration, health, workers.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos tiempos se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que hacen esfuerzos por identificarlo; toman como referencia para su medición: las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan consultores internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada Institución, y/o externos. Al revisar el estado del arte sobre clima organizacional se encuentra una variada gama de enfoques, concepciones y metodologías, que dependen de la visión de sus autores.

Hoy en día hablar de un buen Desempeño Laboral por parte de los trabajadores, va a depender del Clima Organizacional que se viva dentro de la institución, es decir, todo el personal que labora trabajará adecuadamente siempre y cuando no se obstaculice la libertad y no sean obligados a cometer actos que van en contra de sus principios, pues esto genera ruptura en las relaciones interpersonales e impiden realizar mejoras en busca de la calidad del buen desempeño.

La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

La investigación se encuentra dividido en cuatro capítulos:

En el primer Capítulo. Se propone diagnosticar la problemática de la relación entre las dimensiones de Clima Organizacional y desempeño laboral de los

trabajadores de la DIRESA Puno, Periodo: 2015, donde Presentamos el problema a través de su descripción enunciado, objetivos de la investigación tanto general como específicos, justificación e hipótesis de la investigación. Se especifica el por qué, el para qué y los objetivos del problema en base a los antecedentes existentes sobre el tema.

En el segundo Capítulo; se destacan los fundamentos teóricos de la investigación, pretendiendo asumir una posición del análisis de los antecedentes, el marco referencial y marco conceptual. Se ha definido los conceptos más relevantes relacionados al clima organizacional y desempeño laboral que permitió formular los objetivos y las hipótesis respectivas.

En el tercer Capítulo; se Presenta la metodología que incluye el enfoque, diseño, tipo, método, ámbito de estudio, población y muestra, variables e indicadores, fuente de información y el ámbito de estudio de la investigación.

En el cuarto Capítulo; Presenta los resultados y discusión de la investigación, constituido por el desarrollo de cada objetivo de la investigación. Nos muestran los resultados mediante cuadros estadísticos y figuras, los mismos que son analizados mediante los procedimientos utilizados.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se han arribado en la investigación, recomendaciones y las referencias bibliográficas consultadas, se adjuntan como anexos el modelo del instrumento utilizado para la recopilación de información.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

A nivel nacional, en la actualidad todas las instituciones están en gran competencia por obtener el mayor número de usuarios posibles ya que sin ellos no existirían, y ya no solo se preocupan por la calidad de servicios o atención que prestan y que es percibida por los usuarios, por otra parte es importante que la percepción está influenciada por las personas que son la cara visible de la institución, es decir, por la atención que deben brindar para mantenerlos a gusto, cumpliendo con toda sus expectativas.

Los problemas que presenta las instituciones en nuestro país actualmente son muchos, pero hay algunos que requieren una mayor atención por parte del Gobierno o personas de mayor jerarquía en las Instituciones. Uno de tantos problemas que amerita tratarlo en esta presente investigación es sobre la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual se observa pocas veces y ocasiona cada vez más problemas en las instituciones.

En este sentido, las instituciones en la actualidad deben conocer su clima organizacional para poder diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el desempeño laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la Institución. Por lo tanto, al fortalecer las relaciones interpersonales crearemos un buen clima organizacional y con ello obtendremos un óptimo desempeño laboral, generando un ambiente favorable para el ejercicio de la profesión, y así mejorar la calidad de atención a la población y llegar a la mayor parte de ellos sin dificultad ni obstáculos que es su finalidad de la administración pública. La cual, se hace necesario plantearnos el problema de la siguiente manera:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General.

¿Cuál es relación entre las dimensiones de Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015?

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿Cómo es el ambiente del clima Organizacional del lugar donde laboran los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015?

- ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015?
- ¿Es factible elaborar una propuesta de políticas laborales a fin de mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015?

1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

El presente trabajo de investigación nos permite ver el estado actual del clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno y de qué manera influye en el desempeño laboral, como podemos mejorarlo o lograr desarrollar una cultura organizacional en la que el trabajador se sienta a gusto y logre mejores resultados, teniendo en cuenta siempre el recurso humano ya que el bienestar psicológico, físico y social del trabajador incluyendo la satisfacción de las necesidades y demandas de los administrados.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.4.1. Objetivo General.

Identificar la relación entre clima Organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Analizar el ambiente del clima Organizacional en el lugar donde laboran los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015.
- Determinar el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015.

- Elaborar una propuesta de políticas laborales a fin de mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION.

1.5.1. Hipótesis General.

“Existe una relación significativa entre las dimensiones de Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015”

1.5.2. Hipótesis Específicos

- “El Clima Organizacional del lugar donde labora los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno es inadecuado en el Periodo 2015”.
- “El desempeño laboral de los trabajadores es deficiente en la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015”.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL Y MARCO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES

Corrales, C., Sosa, D., & J. (2006). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*, 8(24).

- Los resultados obtenidos reflejan que los docentes de las escuelas de Medina similar al funcionamiento Organizacional, el cual consideran inadecuado, siendo una de las razones de esta situación la estructura existente, que no estaría favoreciendo la eficiencia de la facultad. Sin embargo, ambas apreciaciones son diferentes a la de la escuela de Nutrición, que presenta un valor promedio más bajo. Esto podría estar relacionado con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y relaciones interpersonales existentes en la misma, lo que estaría generando un clima rígido y poco productivo que influye en el comportamiento de los miembros del personal profesoral.
- De los mismos, también se destacan algunas debilidades en cuanto al funcionamiento organizacional en lo referente al estilo gerencial predominante, el proceso de toma de decisiones concentrado en los

directivos lo que genera que la información no baje a los escalones más bajos y que sea poco difundida en las cátedras propiciando que las relaciones interpersonales no sean armónicas y haya poca cooperación entre sus miembros. Además, la existencia de cierto número de niveles jerárquicos, muchas veces le confiere rigidez a la estructura organizacional, ya que por la misma, estar basada en el modelo piramidal; ha conducido a generar un clima cerrado y controlado, que repercute en el comportamiento organizacional de sus miembros y en su rendimiento académico.(Corrales, Sosa, & Arturo, 2006).

Magaña D.; Surdez E.; Sandoval M. (2013). *Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", marzo-diciembre, 1-24. Concluye:

- De acuerdo a los resultados obtenidos es posible concluir que el 48% de la población percibe un clima favorable y altamente favorable. Sin embargo, el 27% de la población que lo percibe como no favorable, es una cifra considerable que no puede ignorarse. Los resultados indican que los profesores de manera general si perciben apoyo, aceptación y ayuda de parte de sus compañeros de trabajo, pero no todos manifiestan un interés real por la investigación y el desarrollo profesional. Estos resultados coinciden con lo encontrado por Mercado y Toro (2008) en universidades públicas colombianas y con la perspectiva de Chiang, et al. (2007), que señala que la percepción

positiva del clima organizacional puede estar relacionada con la producción académica o con las relaciones interpersonales.

- El poco interés por la investigación y el estudio, es un resultado que destaca en los hallazgos, pues los cuerpos académicos por definición, deben orientarse como parte de sus actividades a la actualización académica y el desarrollo de actividades de investigación (SEP, 2013a). En este sentido se puede concluir, que a pesar de los esfuerzos realizados por la institución para mejorar los niveles de habilitación académica, y generar conocimientos a través de la investigación, los profesores aun no perciben que entre ellos exista un verdadero interés por estas actividades, lo cual representa una problemática multifactorial asociada a la dinámica de los cuerpos académicos, y sobre la cual diversos estudios (Bajo y Martínez, 2006; Rosas, Magaña y Guzmán, 2008), han señalado la necesidad de profundizar el estudio empírico que aporte elementos para la institucionalización de estos programas, lo que constituye una nueva línea de investigación. (Georgina, Pérez, Latindex, Georgina, & Pérez, 2013).

Vaca, A, Vaca, O, & Quintero, (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister, enero-junio, 5-15*. Concluye lo siguiente:

- El objetivo principal de este estudio fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de salud. específicamente, el estudio se realizó con una muestra de

profesionales que laboraban en diversas áreas del hospital del instituto ecuatoriano de seguridad social de la provincia de esmeraldas. a través de una revisión exhaustiva de literatura relacionada a este tema, se decidió utilizar como base el modelo creado por Chiang, salazar y núñez (2007), quienes, a través de un análisis factorial, lograron reducir el número de componentes para, posteriormente, correlacionar cada una de las dimensiones obtenidas de cada constructo, encontrando relaciones significativas entre cada uno de ellos. el presente estudio fue un paso más allá y realizó un análisis factorial confirmatorio para validar el modelo de medida de los instrumentos utilizados y, a través de ecuaciones estructurales, estudiar la relación entre los dos constructos. los resultados obtenidos muestran una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, corroborando resultados de otros estudios relacionados a esta temática.

Mujica y Pérez (2007) *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad* Laurus, vol. 13, núm. 24, mayo-agosto, 2007, pp. 290-304 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

En este artículo se presentó la gestión del clima organizacional como una acción deseable en la universidad, lo cual permitió concluir lo siguiente:

- El enfoque conceptual de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental son las “percepciones”

que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral. De esta manera el conocimiento del clima organizacional proporciona información útil de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

- Existen problemas estructurales y funcionales en las universidades que han perdurado en el tiempo y son factores determinantes que propician un clima laboral desfavorable en la organización universitaria, donde los actores (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos) se diferencian por su comportamiento individual y grupal; lo que significa que la universidad es una organización compleja, que funciona con el enfoque de los paradigmas tradicionales al igual que otras organizaciones, que no pueden ser analizadas desvinculadas de su contexto, donde existen aspectos claves que orientan la dinámica de la institución entre los que se resaltan la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales direccionados por la toma de decisión, el estilo de dirección, la participación y la comunicación entre otros, que generan situaciones que conforman el ambiente de trabajo.
- La universidad, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión, está al servicio del hombre y la sociedad, por lo que debe responder a la comunidad, la región y el país; para ello existen instrumentos establecidos a través de indicadores que son utilizados para medir, comparar y hacer seguimiento de las acciones que realiza el gerente. En consecuencia, la medición de la gestión universitaria requiere de indicadores de gestión que respondan a las necesidades

institucionales y permita al gerente universitario propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización.

- En la actualidad, la gestión del clima organizacional académico debe realizarse mediante la utilización de indicadores de gestión, los cuales constituyen una necesidad perentoria para el gerente desde el nivel medio hasta la alta gerencia en la universidad. En el presente artículo se justificó que es importante para la institución y el gerente universitario disponer de un indicador gerencial cuya medición sea válida y confiable; tal como fue evidenciado en el ajuste realizado al indicador de gestión (IGEUclio) presentado a la UCLA y resto de universidades, el cual reportó que el gerente universitario debe medir el impacto de la gestión, utilizando como marco referencial el clima organizacional. Este indicador permitirá al gerente monitorear el desempeño del personal docente su rendimiento, compromiso y productividad, (Mújica de González & Pérez, 2007).

Caligiore I., Diaz J. (2003) *“Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA”*. Estudio de un caso Venezolana de Gerencia, vol. 8, núm. 24, octubre-diciembre, pp. 644-658, Universidad del Zulia Venezolana.

- La Organizacional, estar relacionado con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales existentes en la misma, lo que estaría generando un clima rígido y poco productivo que influye en el comportamiento de los miembros del personal profesoral. De los mismos, también se destacan algunas debilidades

en cuanto al funcionamiento organizacional en lo referente al estilo gerencial predominante, el proceso de toma de decisiones concentrado en los directivos lo que genera que la información no baje a los escalones más bajos y que sea poco difundida en las cátedras, propiciando que las relaciones interpersonales no sean armónicas.

Calderón G, Naranjo J. *“Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano Innovar”*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, núm. 23, enero-junio, 2004, pp. 79-9.

- La mayoría de las competencias encontradas en la literatura revisada fueron halladas en los casos estudiados. Sin embargo, faltó una competencia muy importante: la gestión del conocimiento. Ésta fue comendada en el panel de expertos, pero no se incluyó en la investigación por cuanto no se encontraron evidencias que demostraran su existencia en los casos.

Ganga F., Vera J., Araya J. *“Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos”* Gaceta Laboral, vol. 15, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 53-73, Universidad del Zulia Venezuela.

- En este trabajo ha cumplido la función encargada de la fuerza laboral en las empresas, presentándolo tanto desde la perspectiva de la evolución, como desde el punto de vista de los principales enfoques o tendencias que han sido desarrolladas por múltiples estudiosos o autores del ámbito de la gestión. Además, se proporcionaron antecedentes relacionados con la investigación y su vínculo con la administración de personal. Fue importante la cantidad de in- formación

que se recopiló y sistematizó, para dar a luz este documento, y frente a ello, se estima que es necesario remarcar algunas cuestiones de interés a modo de epílogo.

2.2. MARCO REFERENCIAL

2.1.1. Clima Organizacional o Laboral:

En términos conceptuales existen muchas definiciones del concepto de clima laboral u organizacional (Peiró, 1985; Salgado, Remeiseiro & Iglesias, 1996; Furnham, (2001); Boada, Vallejos & Agulló, (2004); Peraza & García, (2004); Rodríguez, (2004); Patterson, et al., (2005); Reza & Jahandari, (2005); Martin & Cullen, (2006); muchas de estas definiciones derivan del enfoque teórico que presenten los autores respecto al concepto (clima como variable dependiente, independiente, mediadora, etc.). Para el proyecto de investigación se ha tomado la definición de Litwin & Stringer (1968), la cual señala que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas.

El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el

empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

Según Chiavenato, I. 2000, p.86). “El clima organizacional se refiere al ambiente interno 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”, (Laboral & Agencia, 2014).

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás.

“El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”, (Martínez, 2001).

“Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que, si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios”, (Dulce, Pedro, Carlos, 2003)

Toda persona que labora en cualquier Institución percibe su ambiente de trabajo de acuerdo a las características que posea cada una y que a la larga influye en el comportamiento de ésta. Las características pueden ser normas de desempeño, remuneraciones, estructura; el trabajador tiene una visión global con respecto a todas las variables que engloban a su entorno interno e influye en ello.

(Hodgetts, & Altman, n.d.) define al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376).

“Es la percepción que tienen los individuos de su organización, formada de ellos con relación al sistema organizacional”. (Hevia, L, “Comportamiento organizacional: un enfoque de Sistemas y Gestión”

En toda Institución de cualquier rubro, el clima organizacional es diferente, ya que son disímiles factores que determinen el clima como pueden ser: comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción que influyen en el comportamiento de las personas, ya sea en mejorar o no su desempeño, (Laboral & Agencia, 2014).

Furnham, Adrian (1964, p.362) cita a Forehand y Gilmer quienes nos dicen que “El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización a) la que distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones”, (Laboral & Agencia, 2014).

El clima se refiere a las percepciones compartidas por todos los miembros de la organización respecto al lugar donde laboran, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen y los diferentes motivos que afecten a lugar de trabajo.

Sabemos que cualquiera que sea el clima favorable o no, este va influenciar en el desempeño y satisfacción de los miembros.

Como puede haber condiciones climatológicas cálidas y soleadas; así como un clima frío y lluvioso; lo dicho anteriormente enfocado a nuestro tema de estudio, puede existir una comunicación de organización cerrada, siempre a la defensiva y hasta poco amigable existiendo esto en una organización hará que el colaborador no se sienta satisfecho en la Institución.

Es por eso que Tompkins (1994, p. 97) hace énfasis que “el clima de la organización es el tono emocional de la organización basado en qué tan cómodo se sientan los miembros con los demás y con la organización”.

El clima laboral es entendido como medio interno en él se pone atención a variables y factores internos de la organización.

Rodríguez (1999. P.158) indica que “a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas”, (Laboral & Agencia, 2014).

2.1.2. Desempeño Laboral

Palaci (2005: 155), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles, Chiavenato (2004: 359),

plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.

La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el

desempeño con ciertos estándares objetivos, (Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, n.d.)

De acuerdo a Mondy y Noe (1997), el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: 1) Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave; 2) Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo; 3) Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias, (Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, n.d.).

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente.

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y

por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación, (Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, n.d.)

2.1.3. Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Organizacional.

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, Silva (1996), establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima y el

desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003).

Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes.

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables (Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004). Algunos metas análisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura (Schratz, 1993).

2.1.4. Modelos teóricos que explican el desempeño en el trabajo.

A continuación, se detallan las teorías que dan soporte a la investigación. Ellos son la teoría de la Higiene-Motivación, la del ajuste en el Trabajo, de la Discrepancia, de la Satisfacción por facetas, y la de los eventos situacionales.

a) Teoría de Higiene-Motivacional. - Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la

satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

b) Teoría del Ajuste en el trabajo.- Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por Consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes,1994). De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo,

logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados

- c) Teoría de la discrepancia.** - Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968). La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee.

Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

- d) Teoría de la satisfacción por facetas.** - Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto (Lawler, 1973). La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de

las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.

- e) Teoría de los eventos situacionales.** - En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Clima Organizacional. - Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la

dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Comunicación Organizacional. - Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Comportamiento Organizacional. - Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, S. 1999).

Compromiso Organizacional “El compromiso contribuye a que los trabajadores se identifiquen con sus roles profesionales y con la organización de trabajo, volviéndose más motivados y por lo tanto más involucrados” (Llapa, Trevizan, Shinyashiki y Mendes, 2009, p. 10). Según (Meyer y Allen, 1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la conexión del empleado con la empresa y tiene implicaciones en la decisión de continuar o interrumpir la relación laboral, (Pérez Martínez, 2013).

Desarrollo Organizacional Según Beckhard, E., (1969) El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Clima Laboral. - Es el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización, respecto a su entorno laboral.

Desempeño Laboral. - Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

Estabilidad Laboral. - Según Socorro (2006) la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que, al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a es- calar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinada. Según Socorro (2006) la define como el derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiriera la jubilación, a no

ser por causa taxativamente determinada, (Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, n.d.).

Ergonomía Laboral.- Es el campo de conocimientos multidisciplinarios que estudian las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, se trata de adoptar tareas, herramientas, espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas de manera que mejore la eficiencia, seguridad y bienestar de los usuarios o trabajadores.

Motivación Laboral. - "Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende." (Santos, 1996).

Gestión de Talento Humano. - Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretudo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. Chiavenato, I., (2001).

En otras palabras, la gestión de talento humano; es la capacidad de todas las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, y más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual a través de un proyecto ilusionante en Talento organizativo.

La solución de conflictos. - Forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en "...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos" (Marfn, 2002). Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

Talento Humano. - No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Chiavenato, I., (2001).

El talento humano es una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, esta implica saber (conocimiento), querer (compromiso) y poder (Autoridad).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El paradigma a utilizarse es el enfoque cuantitativo, ya que se recolectará datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011).

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Utilizando la clasificación empleada por Sánchez (1995) la investigación puede ser tipificada como “investigación sustantiva” ya que trata de describir y explicar un fenómeno. Descripción y explicación, en este sentido, aparecen estrechamente relacionados ya que es obvio que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conoce sus características.

La investigación es, también, de tipo “descriptivo – explicativo”. La investigación será descriptiva porque pondrá de manifiesto las características actuales que presentaba un fenómeno determinado, en nuestro caso sería la actual situación del clima organizacional y de la satisfacción, Sánchez (1995) señala que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus

características? Por su parte, la investigación será explicativa en la medida que se orientará al descubrimiento de los factores que pueden incidir en la ocurrencia de dicho fenómeno, en nuestro caso sería establecer si la mejora del clima organizacional incide en la mejora del desempeño laboral. De acuerdo a lo manifestado por Sánchez (2005) este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que están afectándolo?

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Teniendo en cuenta una de las clasificaciones de diseño consideradas en la literatura sobre investigación cuantitativa y de modo específico, la que considera dos: Los diseños de investigación experimental y los diseños de investigación no experimental, (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011, pág. 121); el diseño para la investigación será de no experimental transeccional causal estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado en función de la relación causa efecto (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011, pág. 154).

3.4. CLASES DE MÉTODOS:

En la presente investigación se procederá a la utilización de los siguientes métodos.

Método Descriptivo, este tipo de estudios buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Método Deductivo, es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

3.5. **AMBITO O LUGAR DE ESTUDIO**

La investigación se desarrolló en la Región Puno, está localizado en la sierra del sudeste del país en la meseta del collao a $13^{\circ}00'66''00''$ y $17^{\circ}17'30''$ de latitud sur y los $71^{\circ}06'57''$ y $68^{\circ}48'46''$ de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el Norte con el departamento de Madre de Dios, por el sur con la región Tacna, por el este con la Republica de Bolivia y por el Oeste con las regiones de Moquegua, Arequipa y Cusco.

La región Puno se encuentra en el altiplano entre los 3,812 y 5,500 msnm y entre la ceja de selva y la selva alta entere los 4,200 y 500 msnm. Cabe mencionar que la capital Puno está ubicada a orillas del Lago Titicaca.

3.6. **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para efectos de la demostración de la hipótesis planteada y otros indicadores estadísticos del presente estudio, la población está integrada por todo el personal nombrado que labora en la Dirección Regional de Salud Puno, y está conformada por profesionales, Técnicos Administrativos y auxiliares los mismos que hacen un total de 155 trabajadores, clasificados de la siguiente manera:

CUADRO 1

DESCRIPCION DEL PERSONAL NOMBRADO QUE LABORA EN LA
DIRESA PUNO

PERSONAL NOMBRADO	TOTAL
Profesionales	82
Técnicos Administrativos	66
Auxiliares	7
TOTAL	155

Fuente: Cuadro de asignación personal DIRESA (2016)

Muestra: Como podemos observar en el cuadro anterior la población está conformado por un total de 155 personas que laboran en Dirección Regional de Salud Puno, para efectos de la investigación, el tamaño de la muestra lo determinamos a través de la muestra Fisher-Arkin-Colton, en donde por tener una población menor a 500 se toma el 40% de la población calculando hallamos la siguiente muestra: $155 * 40\% = 62$

Trabajadores.

Para la selección de la muestra se utilizará muestra estratificada y la selección será de manera aleatoria utilizando el programa Launch STATS 2.0.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Por la recolección de la información y para el estudio de las variables se utilizarán la técnica de la observación directa aplicando el instrumento de la entrevista, en las siguientes unidades de estudio a los contribuyentes por nivel o actividad que realizan y a los clientes finales.

3.7.1. Técnicas

- **Encuesta:** Considerado que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal, ya que a través del cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en un lenguaje común. Es un proceso a través del cual conseguimos datos de información primaria.
- **Entrevista:** también denominada formal o estandarizada. Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente formalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad.
- **Observación estructurada:** llamada también observación sistemática, apela a procedimientos más formalizados para la recopilación de datos o la observación de hechos, estableciendo de antemano qué aspectos se han de estudiar. Se enfoca en información que puede ser evaluada por medio de los sentidos.

3.7.2. Instrumentos de recolección de datos

- **Cuestionario:** Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando. El instrumento se aplicó durante los meses mayo junio de 2016 a los trabajadores de la Dirección Regional de Salud - Puno y se utilizó el siguiente instrumento: El "Test" escalamiento tipo Likert. (Likert Organizational Profile), Donde se utiliza las siguientes escalas:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Algunas veces
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo
- 6 = N/A. No aplica.

Donde para la variable Clima organizacional se preparó 17 preguntas relacionadas a las dimensiones Organización, condiciones ambientales, puesto de trabajo y remuneración.

Para la variable desempeño laboral se preparó 20 preguntas relacionadas a las dimensiones: Orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización los cuales han sido aplicados solo a los Jefes de oficina y jefatura de áreas. El instrumento ha sido estructurado a base de unidades que son captadas por los sentidos utilizando las siguientes escalas:

- 1 = Muy bajo --Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.
- 2= Bajo --Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
- 3 = Moderado --Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
- 4 = Alto --Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
- 5 = Muy Alto --Superior. - Rendimiento laboral excelente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DONDE LABORAN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.

CUADRO 2

DESCRIPCION DEL PERSONAL NOMBRADO QUE LABORA EN LA DIRESA PUNO

PERSONAL NOMBRADO	TOTAL
Profesionales	82
Técnicos Administrativos	66
Auxiliares	7
TOTAL	155

Fuente: Cuadro de asignación personal DIRESA (2016)

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede

hacer la diferencia entre una Institución de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se realizó mediante una encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno para lo cual se analizó los siguientes indicadores:

4.1.1. ORGANIZACIÓN.

CUADRO 3

ORGULLOSOS DE PERTENECER A LA INSTITUCIÓN

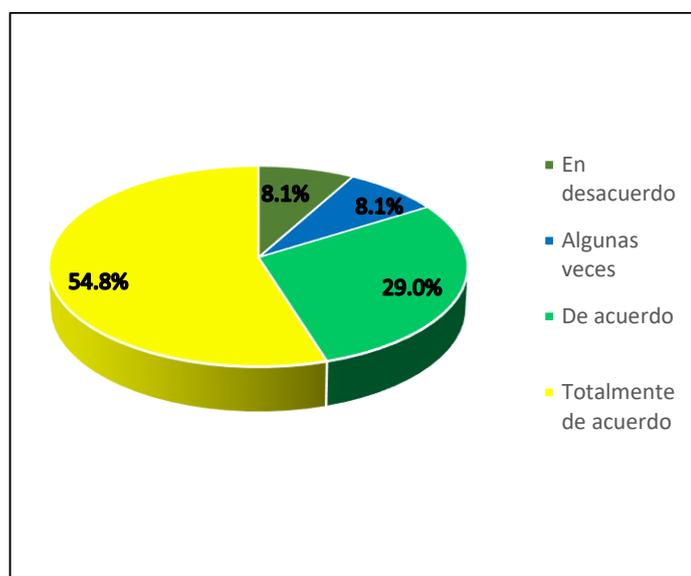
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	8,1	8,1	8,1
Algunas veces	5	8,1	8,1	16,1
De acuerdo	18	29,0	29,0	45,2
Totalmente de acuerdo	34	54,8	54,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada DIRESA (2016).

Como se puede observar en el cuadro con respecto orgullosos de pertenecer a la institución el 83.8% de los trabajadores de la DIRESA PUNO afirman estar totalmente de acuerdo y están orgullosos de pertenecer a la institución, el 8.1% algunas veces y el 8.1% manifiestan estar en desacuerdo y no están orgullosos de pertenecer a la Institución.

FIGURA 1

ORGULLOSOS DE PERTENECER A LA INSTITUCIÓN



Fuente: Cuadro 3

CUADRO DE ESTADÍGRAFO 1

ORGULLOSOS DE PERTENECER A LA INSTITUCIÓN

N°	Válido	62
	Perdidos	0
Media		4,31
Mediana		5,00
Moda		5
Desviación estándar		,934
Varianza		,872
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5
Suma		267

Fuente: Datos procesados programa SPSS

En el cuadro anterior podemos ver que de un total de 62 trabajadores encontramos los siguientes resultados:

A la pregunta orgullosos de pertenecer a la institución, según la escala que más se repitió fue totalmente de acuerdo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo, y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 4.3 es decir están de acuerdo y tienen el orgullo de pertenecer a la institución; Asimismo, se desvían de 4,3 en promedio 0.93 unidades de la escala; todos los trabajadores califican estar orgullosos de pertenecer a la institución en un rango de 2 al 5 de la escala de Likert.

CUADRO 4

SATISFECHO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO

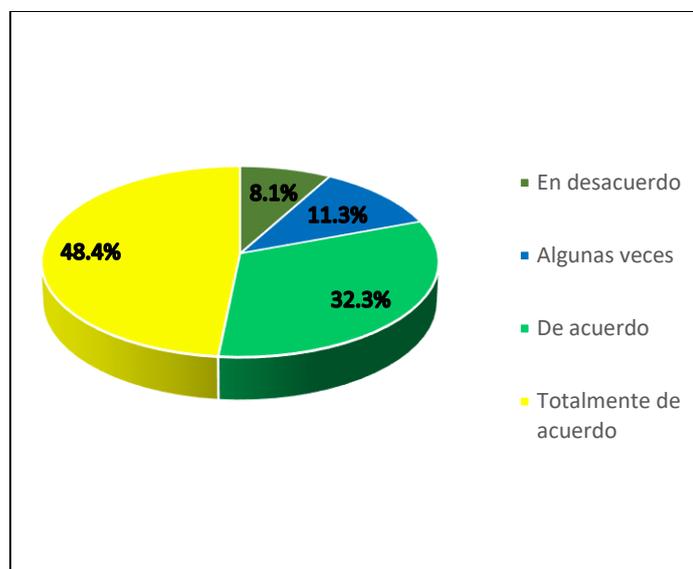
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	8,1	8,1	8,1
Algunas veces	7	11,3	11,3	19,4
De acuerdo	20	32,3	32,3	51,6
Totalmente de acuerdo	30	48,4	48,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

Con respecto al cuadro satisfecho con el ambiente de trabajo el 80.7% de los trabajadores afirman estar totalmente de acuerdo y están satisfechos con el ambiente de trabajo, el 11.3% algunas veces y por último el 8.1% manifiestan estar en desacuerdo y están insatisfecho con el ambiente de trabajo.

FIGURA 2

SATISFECHO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO



Fuente: Cuadro 4

CUADRO DE ESTADÍSTICO 2

SATISFECHO CON EL AMBIENTE DE TRABAJO

N°	Válido	62
	Perdidos	0
Media		4,21
Mediana		4,00
Moda		5
Desviación estándar		,943
Varianza		,890
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5
Suma		261

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta; Satisfecho con el ambiente de trabajo la escala que más se repitió fue totalmente de acuerdo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan estar totalmente de acuerdo y el restante

cincuenta por ciento se sitúa por debajo de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 4.2 es decir están de acuerdo y satisfechos con el ambiente de trabajo; Asimismo, se desvían de 4,2 en promedio 0.94 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan estar de acuerdo y satisfechos con en el ambiente de trabajo en un rango de 2 al 5 de la escala de Likert.

4.1.2. CONDICIONES AMBIENTALES:

CUADRO 5

CUENTA CON EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS

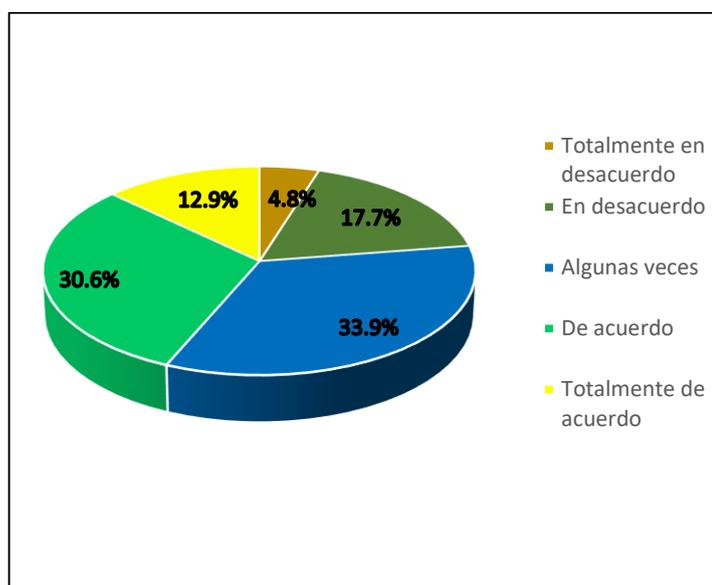
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
En desacuerdo	11	17,7	17,7	22,6
Algunas veces	21	33,9	33,9	56,5
De acuerdo	19	30,6	30,6	87,1
Totalmente de acuerdo	8	12,9	12,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

Con respecto a condiciones ambientales, en el cuadro cuenta con equipos y materiales necesarios 43.5% de los trabajadores afirman estar de acuerdo con los equipos y materiales necesarios para laborar, el 33.9% de los trabajadores manifiestan algunas veces cuentan con equipos y materiales necesarios, el 22.5% manifiestan estar en desacuerdo no tener las condiciones ambientales adecuadas para laborar.

FIGURA 3

CUENTA CON EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS



Fuente: Cuadro 5

CUADRO DE ESTADÍSTICO 3

CUENTA CON EQUIPOS Y MATERIALES NECESARIOS

N°	Válido	62
	Perdidos	0
Media		3,29
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		1,062
Varianza		1,127
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		204

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta; Cuenta con equipos y materiales necesarios la escala que más se repite es algunas veces; El 50% ciento de los trabajadores manifiesta de que algunas veces cuentan con equipos y materiales necesarios y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este

valor; en promedio los trabajadores se ubican en 3.2 es decir algunas veces cuentan con equipos y materiales necesarios; Asimismo, se desvían de 3,2 en promedio 1.06 unidades de la escala de Likert todos los trabajadores manifiestan de que algunas veces cuentan con equipos y materiales necesarios según la escala de Likert.

4.1.3. PUESTO DE TRABAJO

Para esta dimensión se han agrupado los siguientes indicadores relacionados al puesto de trabajo:

- Las funciones del personal están claramente definidas
- Comprometido con la misión y visión de la institución
- Condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones.
- El personal de la Institución posee y conoce el Reglamento Interno.
- Existen grupos que se oponen a todos los cambios.
- El ambiente que se respira en esta Institución es tenso
- La institución ofrece buenas oportunidades de capacitación
- La Institución se estimula a que se trabaja bien.
- En los retos de la Institución todos los trabajadores participan activamente.
- Preocupación por el prestigio de la Institución.

Mediante una agrupación visual del SPSS se tuvieron los siguientes resultados:

CUADRO 6

PUESTO DE TRABAJO (AGRUPADO)

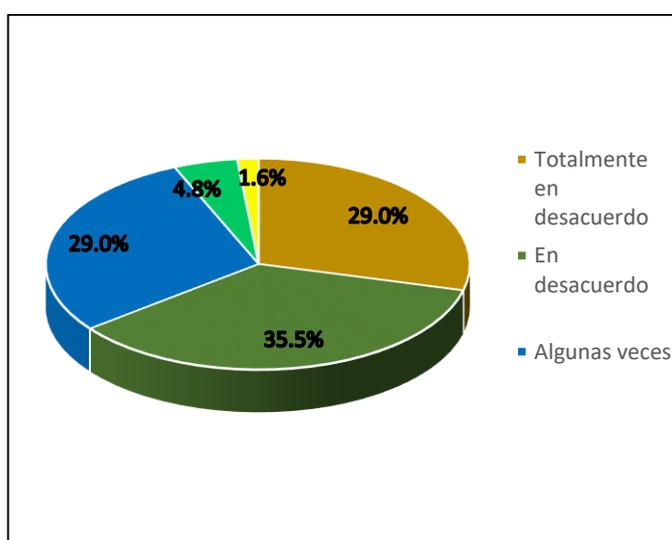
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	29,0	29,0	29,0
En desacuerdo	22	35,5	35,5	64,5
Algunas veces	18	29,0	29,0	93,5
De acuerdo	3	4,8	4,8	98,4
Totalmente de acuerdo	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

En lo referente al puesto de trabajo el 64.5% de los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo con su puesto de trabajo, mientras que el 29% algunas veces, y un restante de 6.4% afirman estar de acuerdo con su puesto de trabajo. Sin lugar a duda el desacuerdo de los trabajadores en cuanto al puesto de trabajo representa un elemento negativo para el óptimo funcionamiento de esta institución.

FIGURA 4

PUESTO DE TRABAJO (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 6

CUADRO DE ESTADÍGRAFO 4
PUESTO DE TRABAJO (AGRUPADO)

N°	Válido	62
	Perdidos	0
Media		2,15
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		,956
Varianza		,913
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		133

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta; Puesto de trabajo según la escala de likert lo que más se repitió fue en desacuerdo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 2.15 es decir están en desacuerdo con el puesto de trabajo; Asimismo, se desvían de 2,15 en promedio 0.95 unidades de la escala de Likert.

4.1.4. REMUNERACIÓN

CUADRO 7

PAGO JUSTO (AGRUPADO)

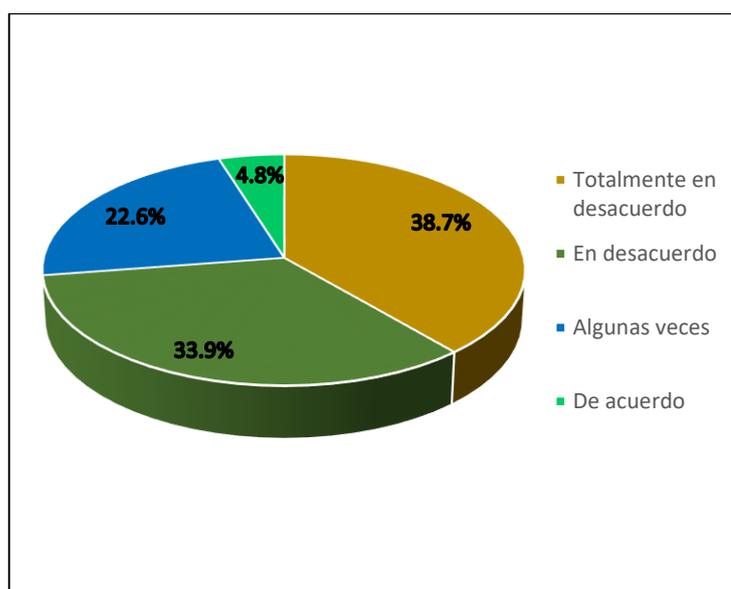
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	24	38,7	38,7	38,7
En desacuerdo	21	33,9	33,9	72,6
Algunas veces	14	22,6	22,6	95,2
De acuerdo	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

En relación a la remuneración en el cuadro pago justo el 72.6% de los trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo con su pago justo, el 22.6% afirman algunas veces y el 4.8% de los trabajadores están de acuerdo con la remuneración. Lo cual nos lleva a deducir que los trabajadores no están de acuerdo con su pago.

FIGURA 5

PAGO JUSTO (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 7

CUADRO DE ESTADÍSTICO 5

PAGO JUSTO (AGRUPADO)

N°	Válido	62
	Perdidos	0
Media		1,94
Mediana		2,00
Moda		1
Desviación estándar		,903
Varianza		,815
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Suma		120

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta considera Ud. Que le pagan lo justo por su trabajo, según la escala de Likert lo que más se repitió fue totalmente en desacuerdo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 1.94 es decir están en desacuerdo con lo que le pagan en su trabajo; Asimismo, se desvían de 1.94 en promedio 0.90 unidades de la escala; todo los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo con el puesto de trabajo en un rango de 1 al 4 de la escala de Likert.

CUADRO 8

EL SALARIO CUBRE SUS NECESIDADES INMEDIATAS O BÁSICAS

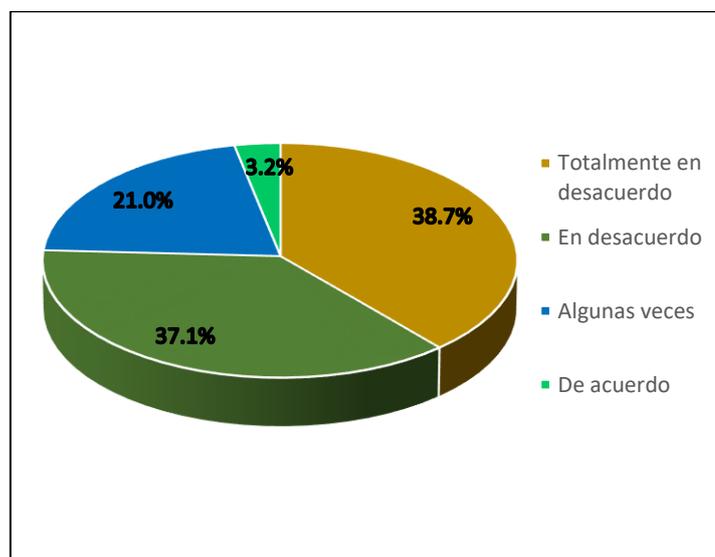
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	24	38,7	38,7	38,7
En desacuerdo	23	37,1	37,1	75,8
Algunas veces	13	21,0	21,0	96,8
De acuerdo	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

En el cuadro el salario cubre sus necesidades inmediatas el 75.8% de los trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo que su salario no cubre sus necesidades básicas, el 21% afirman algunas veces y el 3.2% de los trabajadores están de acuerdo con su salario. Estos resultados demuestran que los trabajadores, no goza de un sueldo suficiente que le garantice sus necesidades inmediatas necesarios para su sustento.

FIGURA 6

EL SALARIO CUBRE SUS NECESIDADES INMEDIATAS O BÁSICAS



Fuente: Cuadro 8

CUADRO DE ESTADÍGRAFO 6

EL SALARIO CUBRE SUS NECESIDADES INMEDIATAS O BÁSICAS

N°	Válido	62
	Perdidos	0
Media		1,89
Mediana		2,00
Moda		1
Desviación estándar		,851
Varianza		,725
Rango		3
Mínimo		1
Máximo		4
Suma		117

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta Su salario cubre sus necesidades inmediatas, según la escala de Likert lo que más se repitió fue totalmente en desacuerdo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 1.89 es decir están en desacuerdo con su salario por que no cubre sus necesidades inmediatas; Asimismo, se desvían de 1.89 en promedio 0.85 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo con su salario en un rango de 1 al 4 de la escala de Likert.

CUADRO 9

DADAS MIS FUNCIONES ES JUSTA LA REMUNERACIÓN ECONOMICA
Y LOS BENEFICIOS (CAPACITACIÓN, SEGURO, PRESTACIONES)
QUE RECIBO.

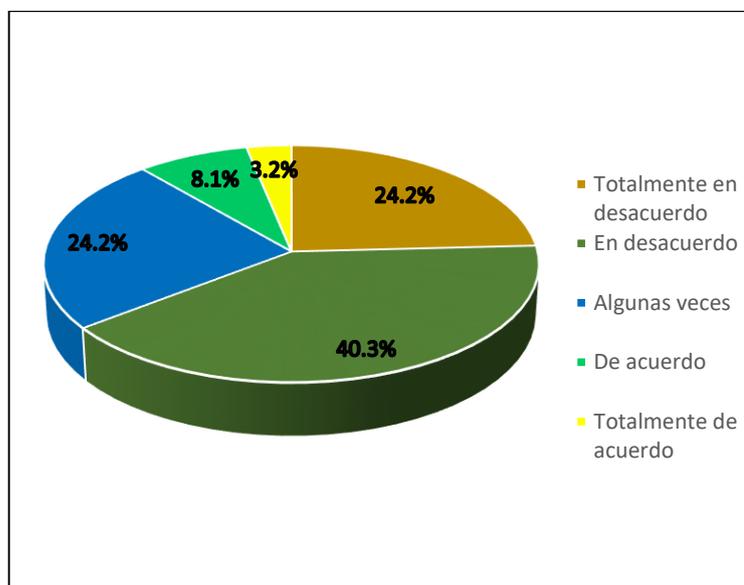
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	24,2	24,2	24,2
En desacuerdo	25	40,3	40,3	64,5
Algunas veces	15	24,2	24,2	88,7
De acuerdo	5	8,1	8,1	96,8
Totalmente de acuerdo	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

En el cuadro dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro y prestaciones) que recibo el 64.5% de los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo por que su remuneración no es justa, el 24.2% algunas veces, y por último el 11.3% afirman estar de acuerdo con la remuneración económica y los beneficios que recibe. Estos resultados al compararlo dentro de los elementos que intervienen como parámetros para valorar individualmente y colectivamente, la calidad de vida laboral, se encuentra la remuneración, el cual permite mantener un mínimo de calidad de vida, lo que lleva a deducir que los trabajadores no están disfrutando de este bienestar.

FIGURA 7

DADAS MIS FUNCIONES ES JUSTA LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA Y LOS BENEFICIOS (CAPACITACIÓN, SEGURO, PRESTACIONES) QUE RECIBO



Fuente: Cuadro 9

CUADRO DE ESTADÍGRAFO 7

DADAS MIS FUNCIONES ES JUSTA LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA Y LOS BENEFICIOS (CAPACITACIÓN, SEGURO, PRESTACIONES) QUE RECIBO

N°	Válido	62
	Perdidos	0
Media		2,26
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		1,023
Varianza		1,047
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		140

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta: Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios, según la escala de Likert lo que más se repitió fue en desacuerdo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 2.26 es decir están en desacuerdo con su remuneración económica por la función que realizan; Asimismo, se desvían de 1.02 en promedio 1.02 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo con su remuneraciones económicas según la escala de Likert.

4.2. DETERMINACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.

El desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades

personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una relación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y el clima organizacional.

4.2.1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

CUADRO 10

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS (AGRUPADO)

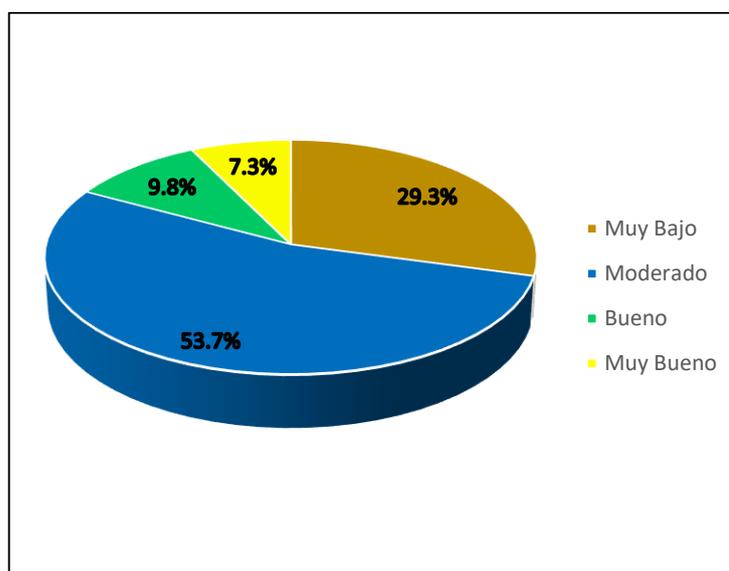
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	12	29,3	29,3	29,3
Moderado	22	53,7	53,7	82,9
Bueno	4	9,8	9,8	92,7
Muy Bueno	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

En lo referente a la orientación a resultados en el cuadro se observa el 53.7% de los trabajadores realiza su labor de manera moderada, el 29.3% de los trabajadores no cumplen con su labor y el 17.1% lo realiza de manera buena su labor. Estos aspectos forman parte de los elementos referidos al contenido de la tarea o trabajo, en relación con los conocimientos y aptitudes que se poseen y la valoración que tenga el trabajador de la misma dentro de todo el proceso.

FIGURA 8

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 10

CUADRO DE ESTADÍSTICO 8

ORIENTACIÓN DE RESULTADOS (AGRUPADO)

N°	Válido	41
	Perdidos	0
Media		2,66
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		1,217
Varianza		1,480
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		109

Fuente: Datos procesados programa SPSS

Según la orientación de resultados en la escala de Likert lo que más se repitió fue moderado; El cincuenta por ciento de los trabajadores

manifiestan tener una orientación moderada y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 2.66 es decir tienen una orientación moderada con el desempeño laboral; Asimismo, se desvían de 1.21 en promedio 1.21 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan tener una orientación moderada con el desempeño laboral según la escala de Likert.

4.2.2. CALIDAD

CUADRO 11
CALIDAD (AGRUPADO)

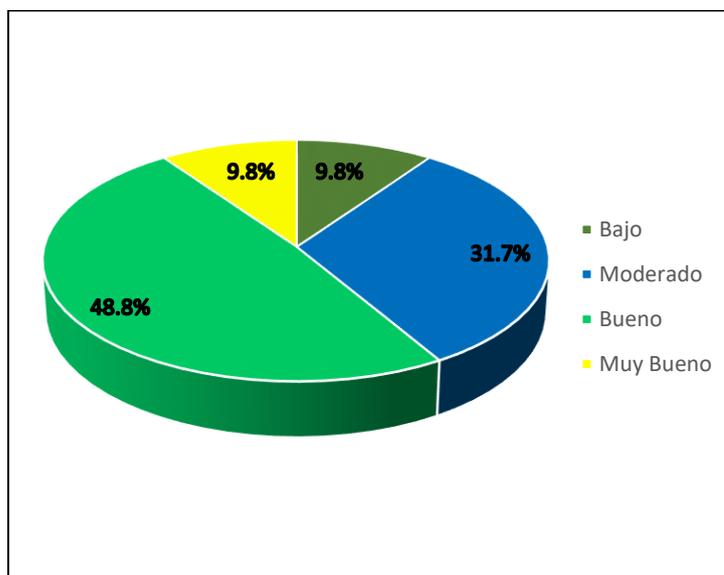
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	9,8	9,8	9,8
Moderado	13	31,7	31,7	41,5
Bueno	20	48,8	48,8	90,2
Muy Bueno	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016)

Con respecto a la calidad de trabajo el 58.6% de los trabajadores lo realiza de manera buena su trabajo, el 31.7% lo realiza de manera moderada, y el 9.8% no tiene calidad de trabajo. Este resultado nos ayudara a identificar algunas debilidades que se presentan en el trabajo y proponerse estrategias para ayudarlos a mejorar.

FIGURA 9

CALIDAD (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 11

CUADRO DE ESTADÍSTICO 9

CALIDAD (AGRUPADO)

N°	VALIDO	41
	PERDIDOS	0
Media		3,59
Mediana		4,00
Moda		4
Desviación estándar		,805
Varianza		,649
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5
Suma		147

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta: si hay calidad en el desempeño laboral, según la escala de Likert lo que más se repitió fue bueno; El cincuenta por ciento de los

trabajadores manifiestan tener una buena calidad en el desempeño laboral y el restante cincuenta por ciento se sitúa por debajo de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 3.59 es decir tienen una buena calidad en el desempeño laboral; Asimismo, se desvían de 0.80 en promedio 0.80 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan tener una buena calidad en el desempeño laboral según la escala de Likert en un rango de 2 al 5 de la escala de Likert.

4.2.3. RELACIONES INTERPERSONALES.

CUADRO 12

RELACIONES INTERPERSONALES (AGRUPADO)

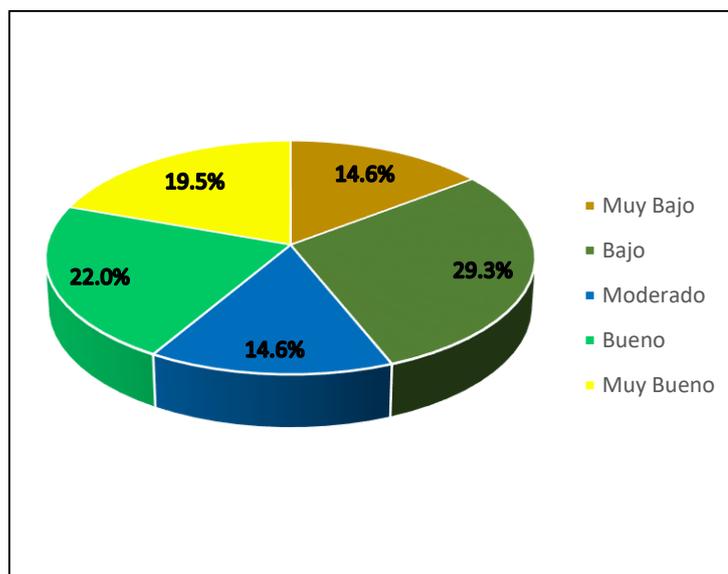
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	6	14,6	14,6	14,6
Bajo	12	29,3	29,3	43,9
Moderado	6	14,6	14,6	58,5
Bueno	9	22,0	22,0	80,5
Muy Bueno	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

En lo referente a como son las relaciones interpersonales el 43.9% de los trabajadores manifiestan que es bajo, el 41.5% afirman tener buena relación y por último el 14.6% de los trabajadores tienen moderada relación.

FIGURA 10

RELACIONES INTERPERSONALES (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 12

CUADRO DE ESTADÍGRAFO 10

RELACIONES INTERPERSONALES (AGRUPADO)

N°	Válido	41
	Perdidos	0
Media		3,02
Mediana		3,00
Moda		2
Desviación estándar		1,387
Varianza		1,924
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		124

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta: sobre relaciones interpersonales según la escala de Likert lo que más se repitió fue bajo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan tener baja relaciones interpersonales y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este valor; En promedio los trabajadores

se ubican en 3.02 es decir tienen una moderada relaciones interpersonales; Asimismo, se desvían de 1.38 en promedio 1.38 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan tener una moderada relaciones interpersonales según la escala de Likert.

4.2.4. INICIATIVA

CUADRO 13

INICIATIVA (AGRUPADO)

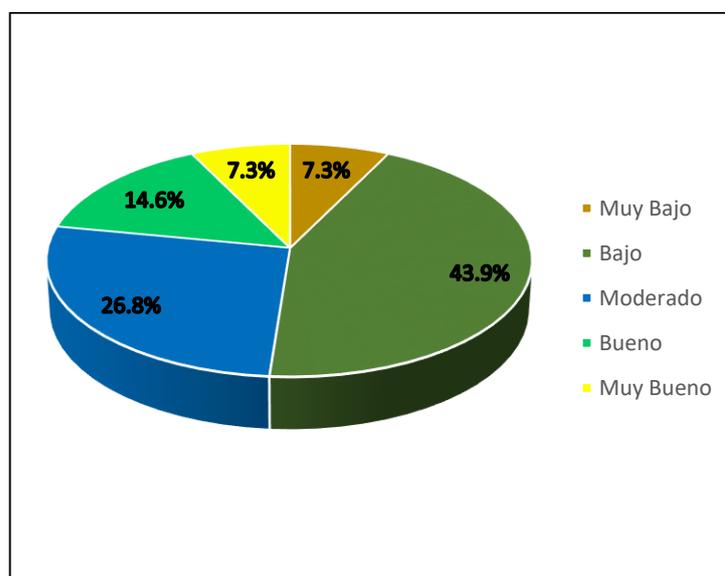
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	3	7,3	7,3	7,3
Bajo	18	43,9	43,9	51,2
Moderado	11	26,8	26,8	78,0
Bueno	6	14,6	14,6	92,7
Muy Bueno	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente Encuesta aplica DIRESA (2016).

Respecto a la iniciativa, el 51.2% de los trabajadores no tienen iniciativa en el trabajo, el 26.8 % tiene moderada iniciativa, y el 21.9% tiene buena iniciativa en el trabajo.

FIGURA 11

INICIATIVA (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 13

CUADRO DE ESTADÍSTICO 11

INICIATIVA (AGRUPADO)

N°	Válido	41
	Perdidos	0
Media		2,71
Mediana		2,00
Moda		2
Desviación estándar		1,055
Varianza		1,112
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		111

Fuente: Datos procesados programa SPSS.

A la pregunta: sobre tener iniciativa en el desempeño laboral, según la escala de Likert lo que más se repitió fue bajo; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan tener baja iniciativa en el desempeño laboral

y el restante cincuenta por ciento se sitúa por encima de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 2.71 es decir tienen una moderada iniciativa; Asimismo, se desvían de 1.05 en promedio 1.05 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan tener una moderada iniciativa en el desempeño laboral según la escala de Likert.

4.2.5. TRABAJO EN EQUIPO

CUADRO 14

TRABAJO EN EQUIPO (AGRUPADO)

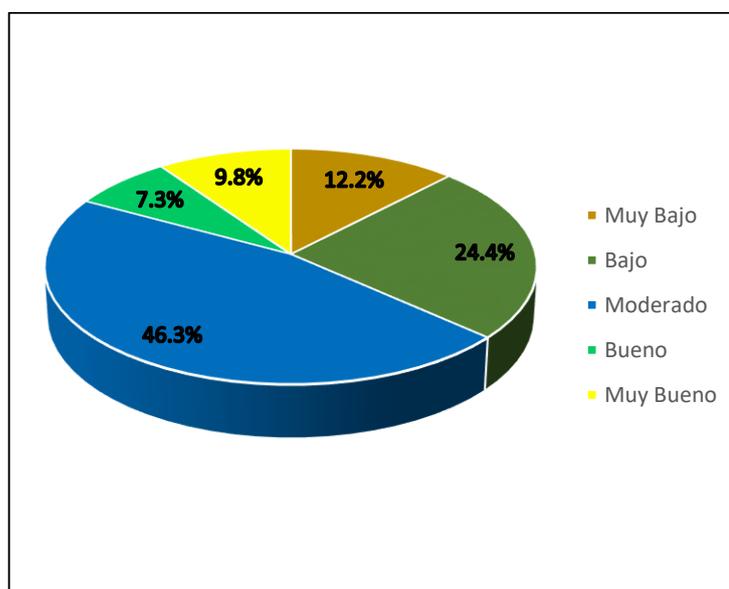
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	5	12,2	12,2	12,2
Bajo	10	24,4	24,4	36,6
Moderado	19	46,3	46,3	82,9
Bueno	3	7,3	7,3	90,2
Muy Bueno	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

Respecto al trabajo en equipo el 46.3% de los trabajadores tienen moderada habilidad para trabajar en equipo, el 36.6% de los trabajadores no tienen habilidades para trabajar en equipo y el 17.1% de los trabajadores tiene muy buenas habilidades para trabajar en equipo.

FIGURA 12

TRABAJO EN EQUIPO (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 14

CUADRO DE ESTADÍSTICO 12

TRABAJO EN EQUIPO (AGRUPADO)

N°	Válido	41
	Perdidos	0
Media		2,78
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		1,084
Varianza		1,176
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		114

Fuente: Datos procesados programa SPSS.

A la pregunta: sobre trabajar en equipo, según la escala de Likert lo que más se repitió fue moderado; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan tener un moderado trabajo en equipo y el restante cincuenta

por ciento se sitúa por debajo de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 2.78 es decir tienen un moderado trabajo en equipo; Asimismo, se desvían de 1.08 en promedio 1.08 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan tener un moderado trabajo en equipo según la escala de Likert.

4.2.6. ORGANIZACIÓN

CUADRO 15
ORGANIZACIÓN (AGRUPADO)

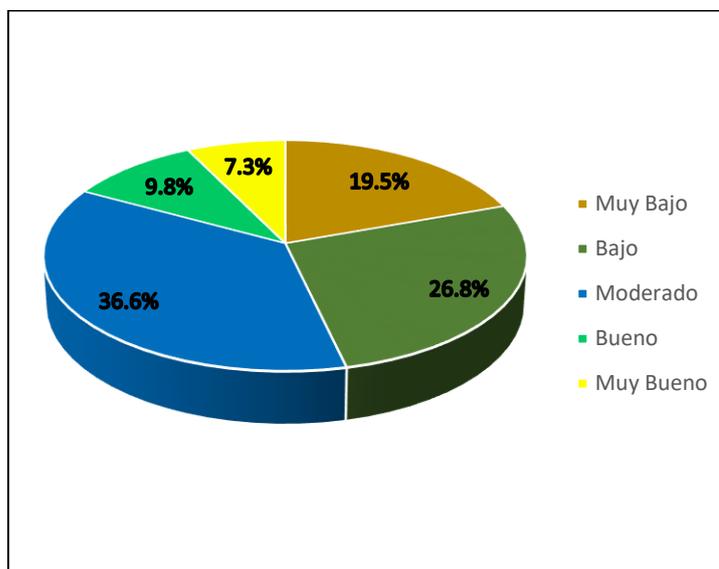
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bajo	8	19,5	19,5	19,5
Bajo	11	26,8	26,8	46,3
Moderado	15	36,6	36,6	82,9
Bueno	4	9,8	9,8	92,7
Muy Bueno	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplica DIRESA (2016).

En cuanto a la organización en el desempeño laboral el 46.3% de los trabajadores su organización es bajo, el 36.6% de los trabajadores su organización es de manera moderada y el 17.1% de los trabajadores tiene buena organización en el desempeño laboral.

FIGURA 13

ORGANIZACIÓN (AGRUPADO)



Fuente: Cuadro 15

CUADRO DE ESTADÍSTICOS 13

ORGANIZACIÓN (AGRUPADO)

N°	Válido	41
	Perdidos	0
Media		2,59
Mediana		3,00
Moda		3
Desviación estándar		1,140
Varianza		1,299
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5
Suma		106

Fuente: Datos procesados programa SPSS

A la pregunta: sobre organización en el desempeño laboral, según la escala de Likert lo que más se repitió fue moderado; El cincuenta por ciento de los trabajadores manifiestan que hay una moderada

organización y el restante cincuenta por ciento se sitúa por debajo de este valor; En promedio los trabajadores se ubican en 2.59 es decir tienen una moderada organización; Asimismo, se desvían de 1.14 en promedio 1.14 unidades de la escala; todos los trabajadores manifiestan tener una moderada organización según la escala de Likert.

4.3. PROPUESTA DE POLÍTICAS LABORALES A FIN DE MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.

Para la presente propuesta se ha elaborado un Plan de Capacitación para la mejora continua del clima organizacional, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación a los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador a su puesto en la Institución, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución.

El plan presentado para la investigación se puede observar con más detalle en el anexo 4.

5.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Luego de haber cumplido con los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, los cuales nos han servido para dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas y en base a los resultados obtenidos seguidamente contrastaremos nuestras hipótesis para confirmarlos o rechazarlos.

HIPÓTESIS GENERAL: “Existe una relación significativa entre las dimensiones de Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015”

CORRELACIONES			
		Clima organizacional	Desempeño laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,063
	Sig. (bilateral)		,697
	N	62	41
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,063	1
	Sig. (bilateral)	,697	
	N	41	41

Fuente: Aplicación de correlación mediante el Software SPSS.

En la tabla anterior aplicando la Correlación de Pearson nos muestra que existe una correlación del 69.7% de acuerdo a la tabla del Anexo 3 existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto; estos resultados nos permiten confirmar y validar Nuestra Hipótesis General.

Hipótesis Especifica N° 01: “El Clima Organizacional del lugar donde laboran los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Puno es inadecuado en el Periodo 2015”.

En el desarrollo del objetivo específica N° 01, Según los resultados de investigación donde se hace un análisis al ambiente del clima Organizacional el 16% manifiesta no estar orgullosos de pertenecer a la institución; el 19% manifiesta estar insatisfecho con el ambiente de trabajo; el 23% manifiesta no tener las condiciones ambientales adecuadas para laborar; el 65% manifiesta estar en desacuerdo con su puesto de trabajo; el 73% afirman estar en desacuerdo con su remuneración; el 76% manifiesta que su remuneración no cubre sus necesidades básicas; el 64% manifiesta que su remuneración no es justa. Por lo tanto; estos resultados nos permiten confirmar y validar Nuestra Hipótesis Específica N° 01.

Hipótesis Específica N° 02: “El desempeño laboral de los trabajadores es deficiente en la Dirección Regional de Salud Puno: Periodo 2015”.

Según los resultados presentados tenemos: orientación a resultados el 50% de los trabajadores realiza su labor de manera moderada; respecto a la calidad el 10% tiene baja calidad de trabajo y el 31% de manera moderada; en lo referente a como son las relaciones interpersonales, el 44% manifiesta que entre bajo y muy bajo; respecto a la iniciativa el 51% de los trabajadores no tienen iniciativa; en lo referente a trabajo en equipo el 36% de los trabajadores no tiene habilidades para trabajar en equipo; con respecto a la organización en el desempeño laboral el 46% de los trabajadores su organización es entre bajo y muy bajo. Por lo tanto; Estos resultados nos permiten confirmar y validar nuestra Hipótesis Específica N° 02.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación nos han permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Con respecto al ambiente del clima Organizacional el 16% manifiesta no estar orgullosos de pertenecer a la institución; el 19% manifiesta estar insatisfecho con el ambiente de trabajo; el 23% manifiesta no tener las condiciones ambientales adecuadas para laborar; el 65% manifiesta estar en desacuerdo con su puesto de trabajo, el 73% afirman estar en desacuerdo con su remuneración, el 76% manifiesta que su remuneración no cubre sus necesidades básicas, el 64% manifiesta que su remuneración no es justa. Por lo tanto, el clima organizacional es inadecuado.
2. Con respecto al desempeño laboral el 54% de los trabajadores realiza su labor de manera moderada en orientación a los resultados; respecto a la calidad de su trabajo el 49% lo realiza de manera buena; en lo referente a como son las relaciones interpersonales el 29% manifiesta que es bajo; respecto a la iniciativa el 44% de los trabajadores no tienen iniciativa; en lo referente a trabajo en equipo el 46% de los trabajadores

no tiene habilidades para trabajar en equipo; con respecto a la organización en el desempeño laboral el 37% de los trabajadores su organización es de manera moderada.

3. A fin de mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de la Dirección Regional de Salud Puno, se ha desarrollado una propuesta de políticas laborales basados en el Plan de Capacitación para la mejora continua del clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Director Regional y al equipo técnico de la Dirección regional de Salud Puno, lo siguiente:

1. De acuerdo a la investigación la institución debe de desarrollar políticas y cursos que permiten crear un clima laboral favorable para que los miembros se sientan a gusto de pertenecer y laborar en ella, tomando en cuenta la importancia de conocer las necesidades y expectativas que presenta cada uno de los trabajadores y de esa manera puedan desenvolverse mejor en su puesto de trabajo. Dejar de lado las preferencias que se tiene por algunos trabajadores, ofrecer las mismas oportunidades para todos; con respecto a las relaciones interpersonales, la institución debe preocuparse por fomentar buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de ella, para así favorecer un buen clima laboral, con la finalidad de tener un buen capital humano que se sienta satisfecho y transmita ese sentimiento al usuario.
2. La comunicación es muy importante en toda organización, tal como se observa en el cuadro 10, por ello se tiene que dar reuniones con todo el personal para dialogar en que están fallando en cuanto a su puesto de

trabajo, problemas que se presentan día a día, intercambiar ideas con el fin de mejorar como persona y trabajador, así como también poder expresar las necesidades o inquietudes que tenga cualquier miembro de la organización.

3. Para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral se sugiere tomar en cuenta la propuesta presentada en el trabajo de investigación.

Ver anexo 4.

BIBLIOGRAFÍA

- Aburto H., Bonales J. *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional Investigación y Ciencia*, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49, Universidad Autónoma de Aguascalientes México.
- Caligiore I., Díaz J. *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso* Revista Venezolana de Gerencia, vol. 8, núm. 24, octubre-diciembre, 2003, pp. 644-658, Universidad del Zulia Venezuela
- Chiavenato, I.,(2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I., (2004/ *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Díaz, F. y Montalbán, M., (2004). *El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. Editorial UOC. pp.125-166. España.
- Ganga F, Vera J., Araya J. *Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos* Gaceta Laboral, vol. 15, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 53-73, Universidad del Zulia Venezuela
- Goldhaber, G., (1986). *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana. México.
- Goncalvez, A., (2000). *Fundamentos el Clima Organizacional*. Editorial

Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Hall, R., (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. Printice Hall. México.

Hellriegel, D., (2002). *Administración. Un enfoque basado en*
Jackson, S. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2011).
Metodología de la investigación 5ta edición.

Romero A. *Derechos Laborales: ¿dónde están hoy, ¿dónde mañana?* Gaceta Laboral, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2004, pp. 283-297, Universidad del Zulia Venezuela

Rowh, M. (2007). “*Redescubriendo a la gente. Human Resource Executive*”. En: Trendmanagement. Santiago de Chile. Volumen 10, N° 5.

Sánchez Carles si (2005), *Estrategias y técnicas del diseño de la investigación*

Saracco, C.(2009). “*Inspirados para ganar*”. En: Trendmanagement. Volumen 11, N° 1, Dic. 2008/ Enero 2009.

Soto, M. (2008). “*El papel de la empresa en la formación de capital humano en el siglo 21*”. Asociación latinoamericana de Facultades de Contaduría y Administración. Disponible en: [http://www.alafec.unam.](http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Recursos_Humanos/rechuman02.swf)

[mx/mem/cuba/Recursos_Humanos/rechuman02.swf](http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Recursos_Humanos/rechuman02.swf). Fecha de Consulta: octubre 2015.

- Suarez, F. (1996). "La competitividad de las empresas". En: Paul, L. y Suarez, F. (Editores). *La competitividad el gran desafío de las empresas chilenas*. Santiago de Chile. Andros Productores Gráfica.
- Wayne, R. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Corrales, C., Sosa, D., & Arturo, J. (2006). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA : Estudio de un caso **, 8(24).
- Dulce, M., Pedro, S., Carlos, E., & Mérida-venezuela, U. D. L. A. U. L. A. (2003). No Title.
- Educativa, G., Hodgetts, R. M., & Altman, S. (n.d.). *Reseña del I Texto "Comportamiento en las Organizaciones ,"* 1–5.
- Georgina, E., Pérez, S., Latindex, C. D. E., Georgina, E., & Pérez, S. (2013). *Una institución de educación superior organizational climate : a study with professors in a higher education* María del Carmen Sandoval Caraveo Deneb Elí Magaña Medina *organizational climate : a study with professors in a higher education* María del Carmen , 1–24.
- Laboral, C., & Agencia, D. E. L. A. (2014). *Universidad Tecnológica de Querétaro*.

Martínez, R. V. (2001). Redalyc. *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior.*

Mújica de González, M., & Pérez, I. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad.* *Laurus*, 13(24), 290–303. Retrieved from Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
<http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>

Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, M. (n.d.). *Administración de personal _ evaluación del desempeño laboral.*

Pérez Martínez, C. (2013). *Relación del grado de Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en Profesionales de la Salud de un Hospital Público.* *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Vaca, M., Anibal, C., Vaca, M., Oswaldo, L., & Quintero, N. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship.* <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.

Estimado trabajador(a). Estamos realizando un estudio para determinar relación entre clima organizacional y desempeño laboral. Por Favor responda la presente encuesta que tiene fines de investigación y está amparado en el D.S. 604 Secreto Estadístico; el periodo de referencia es el año 2015.

Marque con una (X) donde corresponda y/o escriba los espacios.

DATOS GENERALES

CARGO: Profesional () Técnico administrativo. () Auxiliar. ()

EDAD: De 25 a 35 años (), De 36 a 45 años (), De 46 a 55 años ()
De 56 a 65 años (), De 66 años a mas ().

GENERO: Masculino () Femenino ()

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN: Años_____ Meses_____

INSTRUCCIONES

Lea bien cada una de las preguntas y elija la alternativa según su criterio y marque con un aspa (X). Teniendo en cuenta que:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Algunas veces
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo
6. No aplica

CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	LA ORGANIZACIÓN					
1	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución?					
2	¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?					
	CONDICIONES AMBIENTALES					
3	¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?					
	PUESTO DE TRABAJO					
4	¿Las funciones del personal están claramente definidas?					
5	¿Considera que el personal que labora en la Institución está comprometido con la misión y visión de la misma?					
6	¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones?					
7	¿El personal de la Institución posee y conoce el Reglamento Interno?					
8	En esta Institución existen grupos que se oponen a todos los cambios					
9	¿El ambiente que se respira en esta Institución es tenso?					
10	¿En esta Entidad ofrece buenas oportunidades de capacitación?					
11	¿En esta Institución se estimula al que trabaja bien?					
12	¿Cuándo hay un reto para la Institución todos los trabajadores participan activamente en la solución?					
13	¿Realmente nos preocupa el prestigio de la Institución?					
14	¿En la Institución existen grupos que se oponen a todos los cambio?					
	REMUNERACIÓN					
15	¿Considera usted que le pagan lo justo por su trabajo?					
16	¿Su salario cubre sus necesidades inmediatas?					
17	Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO Y SU VALIOSA COOPERACIÓN!

ANEXO 2

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD PUNO.**

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----

EVALUADO-----

PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión.

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la investigación.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio. - Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MOD.	ALTO	MUY ALTO	PUNTA JE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						

Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						
Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios					

ANEXO 3

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN PEARSON.

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

ANEXO 4**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA CONTÍNUA DEL CLIMA****ORGANIZACIONAL****PRESENTACIÓN**

El Plan de Capacitación para la mejora continua del clima organizacional, para la Institución, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación a los trabajadores de la Dirección Regional De Salud Puno.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador a su puesto en la Institución, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional está dado por la percepción compartida por los miembros de la DIRESA PUNO respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Es un indicador de la gestión de la organización, permite conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo. Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional, cuyo objetivo principal es identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

En este contexto se busca impulsar y desarrollar mejoras en el clima organizacional. Por ello es necesario fortalecer la organización en su capital humano y por consiguiente al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, dejando a un lado el trabajo rutinario, y buscando formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la Institución.

Teniendo en cuenta el Plan de capacitación. Los resultados de un estudio del clima organizacional implican cambios en la institución que involucran a todos los niveles jerárquicos, por lo cual es necesario plantear el trabajo de sensibilización a todos los niveles y lograr la mayor difusión y participación posible. Ello contribuirá al logro de los objetivos planteados, la participación de todos y la posterior retroalimentación sobre los resultados y los planes de acción; y hará que los trabajadores se sientan tomados en cuenta y sean parte de las acciones de mejora y de los éxitos de la institución.

La propuesta elaborada es con el fin de mejorar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados. Dichas mediciones serán anuales a fin de contar con una tendencia evolutiva de sus mejoras a partir de proyectos orientados a cambios positivos en la Institución.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente de trabajo

y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Tales antecedentes conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las Instituciones.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación para la mejora continua del Clima Organizacional.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en la Dirección Regional de Salud Puno.

IV. BASE LEGAL

1. Ley No 26842, Ley General de Salud.
2. Ley No 27657, Ley del Ministerio de Salud.
3. Decreto Supremo N° 023-2005-SA – Reglamento de Organización y Funciones el Ministerio de Salud.
4. Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
5. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
6. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
7. Resolución Ministerial N° 519-2006-SA/MINSA que aprueba el Documento Técnico Sistema de Gestión de la Calidad en Salud.
8. Resolución Ministerial N° 640-2006/MINSA que aprueba el Manual para la Mejora Continua de la Calidad. 5. Resolución Ministerial

Nº 589-2007/MINSA que aprueba el Plan Nacional Concertado de Salud.

9. Resolución Ministerial Nº 596-2007/MINSA que aprueba el Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud.

10. Resolución Ministerial Nº 143-2008/MINSA que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional.

V. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Plan de capacitación para la mejora continua del Clima Organizacional, es de aplicación en las instituciones de la Dirección Regional de Salud Puno y es de referencia o aplicabilidad para las REDESS de salud de las demás provincias según lo consideren.

VI. FINALIDAD

Desarrollar un Plan de Capacitación para la mejora continua del Clima Organizacional en la Dirección Regional de Salud Puno y promover el uso práctico de los resultados, a través de la elaboración de mejora continua del clima organizacional realizado en la DIRESA PUNO.

VII. IMPORTANCIA.

El Plan de capacitación para la mejora continua del Clima Organizacional, permite conocer en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas a cerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes y/o proyectos que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afecten el compromiso y la productividad del potencial humano.

VIII. OBJETIVOS

8.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la DIRESA PUNO, a través de acciones aplicadas a las dimensiones priorizadas, e impulse el desarrollo de una cultura de clima organizacional.

8.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Promover en la DIRESA PUNO, el estudio del clima organizacional.
- ✓ Desarrollar capacidades para los estudios del clima organizacional.
- ✓ Implementar en la DIRESA PUNO, estudios del clima organizacional.
- ✓ Identificar en la DIRESA PUNO, buenas prácticas para la mejora continua del clima organización.

IX. METAS

Capacitar al 100% Directores, Directores Ejecutivos, Jefes de Unidades y personal operativo de la DIRESA PUNO.

X. RESPONSABLES

El Director General de la Dirección Regional de Salud Puno, conjuntamente con el equipo de gestión, tiene la responsabilidad de apoyar técnica, administrativa y económicamente el presente Plan.

El Director de Imagen Institucional de la DIRESA PUNO tiene la responsabilidad de la ejecución, desarrollo, monitoreo y evaluación del presente Plan.

Los Directores Ejecutivos de las Diferentes Oficinas y Unidades, tienen la responsabilidad de participar y brindar facilidades al personal a su cargo para la capacitación efectiva en la ejecución del Plan, mediante acta de compromiso firmada.

Los servidores asistenciales y Administrativos, bajo cualquier modalidad de vínculo laboral, tiene la responsabilidad de participar activamente en la ejecución del cronograma de actividades del Plan.

XI. CONTENIDO

11.1. DEFINICIONES OPERATIVAS:

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de la DIRESA PUNO respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: Es un Documento técnico que proporciona la metodología, herramientas e instrumentos, al personal de la Institución, para promover la implementación del estudio del clima organizacional que contribuya al desarrollo de una cultura de calidad en la DIRESA PUNO a través de la mejora continua del clima organizacional.

PLAN PARA LA MEJORA CONTÍNUA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: Documento Técnico en el cual se

establecen objetivos, estrategias y actividades a desarrollar para la mejora continua del Clima Organizacional. Debe ser aplicado por el Equipo Técnico o Comité del Clima Organizacional, según nivel de complejidad de la Institución.

PROYECTO DE MEJORA CONTÍNUA: Se reconocen como propuestas de valor, porque su implementación genera avances sustanciales y relativos al cumplimiento de la misión DIRESA PUNO, la satisfacción de los usuarios y trabajadores (recursos humanos o usuarios internos) así como el impacto en la comunidad de influencia a la que van dirigidos sus servicios.

El plan de capacitación del clima organizacional, mediante el cual se fomenta la participación de los trabajadores en la búsqueda constante de la mejora continua.

RECURSOS HUMANOS (Usuarios internos): Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios.

Las personas no son recursos, sino que tienen recursos (conocimientos, valores, habilidades y experiencia para desarrollar sus acciones).

El Plan de capacitación para la mejora continua del clima organizacional, se considera a todas las personas que trabajen y tenga una relación directa con la DIRESA PUNO.

SENSIBILIZACIÓN: Es entendida como el conjunto de acciones que pretenden influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas. Consiste en motivar la participación y el compromiso de los decisores, gestores políticos y técnicos; así como al personal de la DIRESA PUNO, en la implementación del Plan para el Estudio del Clima Organizacional.

11.2. ESTRATEGIAS:

Las estrategias para implementar en la DIRESA PUNO, el Plan de capacitación para la mejora continua del Clima Organizacional son las siguientes:

- a) Concertar compromisos políticos regional y local que faculten el mejoramiento sostenido del nivel de gestión de la DIRESA PUNO para la mejora continua del clima organizacional.
- b) Institucionalizar el plan de capacitación del clima organizacional que facilite la mejor orientación en la formulación de los planes de gestión y en los procesos de control.
- c) Motivar y comprometer al personal de la DIRESA en el proceso del Plan de mejora continua del clima organizacional como elemento estratégico en el desarrollo de una cultura de calidad.

11.3. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.

- a) Compromiso de la alta Dirección y equipo de gestión
- b) Compromiso de todos los Directores Ejecutivos y jefes de Unidades de la DIRESA PUNO.
- c) Sensibilización para el compromiso y participación de los servidores de la DIRESA PUNO.
- d) Capacitación oficializada de los integrantes del comité de organización
- e) Asesoramiento Técnico de Instituciones expertas.
- f) Identificación de promotores líderes de clima de clima organizacional saludables.

11.4. ACTIVIDADES:

OE 1. Promover en la Dirección Regional de Salud Puno, el estudio del clima organizacional.

- ✓ Sensibilización de los decisores, gestores políticos en salud y personal de la Institución sobre clima organizacional y su estudio en el desarrollo de la DIRESA PUNO.
- ✓ Socialización del Documento Técnico: “Metodología para el estudio del Clima Organizacional”, instrumento y herramienta informática de procesamiento de datos, para el estudio del clima organizacional en la DIRESA PUNO.

- ✓ Difusión del Documento Técnico: “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”, instrumento y herramienta informática de procesamiento de datos, para el estudio del clima organizacional en la DIRESA PUNO.

OE 2. Desarrollar capacidades para los estudios del clima Organizacional.

- ✓ Capacitación a los equipos técnicos de la DIRESA PUNO del según su naturaleza y nivel resolutivo en la implementación del Documento “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”.
- ✓ Capacitación a los equipos técnicos de la DIRESA PUNO según su naturaleza y nivel resolutivo en el diseño e implementación de proyectos de mejora continua del clima organizacional.

OE 3. Implementar en la Dirección Regional de Salud Puno estudios del clima organizacional.

- ✓ Selección de las Instituciones pilotos de la DIRESA PUNO para la determinación de una línea de base y la realización del estudio del clima organizacional.
- ✓ Determinación de una línea de base del clima organizacional en la DIRESA PUNO a nivel regional.
- ✓ Aplicación de la metodología para el estudio del clima organizacional en la DIRESA PUNO.

OE 4. Identificar en la Dirección Regional de Salud Puno, las buenas prácticas para la mejora continua del clima organizacional

- ✓ Monitoreo y Evaluación de las acciones para la mejora continua del clima organizacional.
- ✓ Elaborar el Documento Técnico: Buenas Prácticas para un adecuado clima organizacional.
- ✓ Priorizar e Implementar Buenas Prácticas para la mejora continua del clima organizacional.

XII. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este Plan de capacitación, será financiada con ingresos propios de la Institución de acuerdo a las actividades realizadas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA MEJORA CONTÍNUA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ENR.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
OE 1	Promover en la Dirección Regional de Salud Puno a la mejora de clima organizacional	Conformación del Comité de Clima Organizacional											
OE 2	Implementar en las instituciones de salud Dirección Regional de Salud Puno estudios de clima organizacional	Reunión de Comité de Clima Organizacional											
OE 3	desarrollar capacidades para los estudios de clima organizacional en los órganos y unidades orgánicas asistenciales y administrativas	Socialización del Documento: "Metodología para el estudio de clima organizacional" con Jefaturas de Oficinas y Unidades.											
OE 4	Identificar en la DIRESA PUNO buenas prácticas para la mejora del clima organizacional	Aplicación de Metodología para la mejora del clima organizacional, con encuestas en Órganos y unidades orgánicas asistenciales y administrativas											
		Capacitación en implementación de proyectos de acciones de mejora de clima organizacional en la DIRESA PUNO.											
		Monitoreo y evaluación de las acciones par a la mejora del clima organizacional											