

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED
DE SALUD AREQUIPA CAYLLOMA – 2019**

Tesis presentada por la Bachiller:

Ibárcena Lajo Karen Alexandra

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Gerencia Social y
Recursos Humanos

Asesor:

Dr. Antezana Abarca, Nicolás C.A

Arequipa- Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. A mis padres que son mi ejemplo de perseverancia y constancia, a mis queridos hijos quienes son el motor que me incentiva a seguir adelante y superarme profesionalmente y como persona, y a cada una de las personas que me brindaron el apoyo necesario para continuar con mis estudios.

“La gestión pública ha dado un gran giro, en los procesos de gestión administrativa, la organización, la calidad y atención de los servicios, en el desempeño y valoración del capital social y capital inteligente de las entidades”.

(Forehand y Gilmer)

ÍNDICE GENERAL

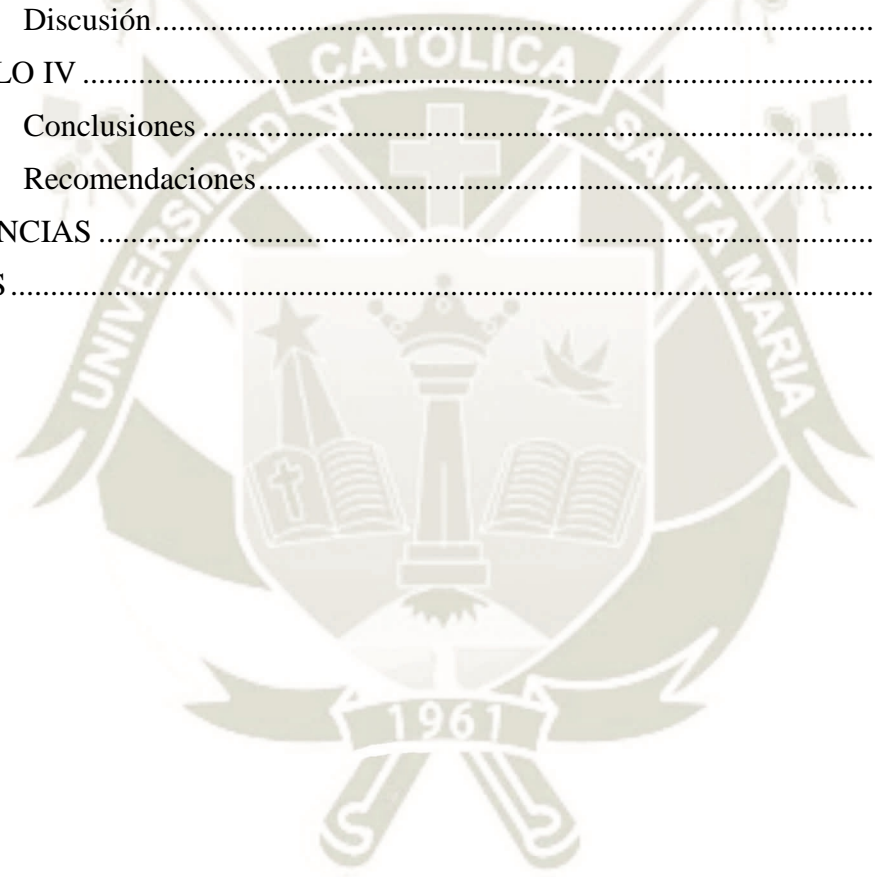
RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema	4
1.1. Justificación del problema.....	7
2. Enunciado del problema	9
3. Hipótesis	10
4. Objetivos.....	10
4.1. Objetivo General	10
4.2. Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO I.....	11
Marco Teórico	11
1.1 Marco Teórico	12
1.1.1 Clima organizacional.....	12
1.1.1.1 Comunicación	14
1.1.1.2 Motivación	16
1.1.1.3 Liderazgo	19
1.1.2 Productividad laboral.....	20
1.1.2.1 Rendimiento.....	24
1.1.2.2 Satisfacción	27
1.1.2.3 Recurso humano	32
1.2 Marco Conceptual	33
1.2.1 Organización.....	33
1.2.2 Ambiente organizacional	33
1.2.3 Liderazgo	33
1.2.4 Salarios	34
1.2.5 Compromiso laboral	34
1.2.6 Calidad de vida laboral.....	34
1.2.7 Retribución laboral	34
1.2.8 Ambiente de trabajo.....	35

1.2.9	Satisfacción y rendimiento:	35
1.2.10	Desempeño:	35
CAPÍTULO II.....		41
Metodología.....		41
2.1	Metodología	42
2.1.1	Tipo de investigación	42
2.1.2	Nivel de investigación	42
2.1.3	Unidades de estudio.....	42
2.1.4	Campo de verificación.....	44
2.1.4.1	Ubicación espacial	44
2.1.4.2	Ubicación temporal	44
2.1.5	Análisis de variable	45
2.1.6	Técnicas e instrumentos y materiales de verificación	46
2.1.6.1	Técnicas.....	46
2.1.6.2	Instrumentos	47
2.1.7	Estrategia de recolección de datos.....	51
2.1.7.1	Organización	51
2.1.7.2	Validación de Instrumentos.....	51
2.1.7.3	Confiabilidad del Instrumento.....	52
CAPÍTULO III		54
Resultados y Discusión.....		54
3.1	Resultados	55
3.1.1	Datos sociodemográficos.....	55
3.1.2	Variable Clima Organizacional	56
3.1.2.1	Conocer el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019	56
3.1.2.2	Conocer la comunicación en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019	57
3.1.2.3	Conocer la motivación en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019	64
3.1.2.4	Identificar el liderazgo que se ejerce con los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019	68
3.1.3	Variable Productividad Laboral.....	73

3.1.3.1	Preciar la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019	73
3.1.3.2	Conocer el rendimiento laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019	74
3.1.3.3	Conocer la satisfacción laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019	81
3.1.3.4	Determinar la gestión de recursos humanos que repercute en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019.....	85
3.2	Contrastación de hipótesis.....	92
3.3	Discusión.....	94
CAPÍTULO IV		99
4.1	Conclusiones	100
4.2.	Recomendaciones.....	102
REFERENCIAS		102
ANEXOS		109



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población total de los trabajadores administrativos	43
Tabla 2 Muestra de los trabajadores administrativos de la sede Central de la Red e Salud Caylloma-Arequipa	44
Tabla 3 Operacionalización de las variable dependiente.....	45
Tabla 4 Operacionalización de las variable independiente	46
Tabla 5 Tabla de técnicas e instrumento de verificación de variables	50
Tabla 6 Estadísticos descriptivos.....	52
Tabla 7 Confiabilidad del cuestionario de clima Organizacional.....	52
Tabla 8 Estadísticos descriptivos.....	53
Tabla 9 Confiabilidad del cuestionario de Productividad Laboral	53
Tabla 10 Rangos de edad d la muestra	55
Tabla 11 Resultados del indicador clima organizacional	56
Tabla 12 Resultados del indicador nivel de comunicación	57
Tabla 13 Resultados del subindicador conductas de comunicación.....	58
Tabla 14 Resultados del subindicador Espacios de socialización	59
Tabla 15 Resultados del subindicador Grado de relación comunicativa.....	60
Tabla 16 Resultados del subindicador Práctica comunicativa grupal	62
Tabla 17 Resultados del subindicador Saber escuchar	63
Tabla 18 Resultados del indicador Motivación	64
Tabla 19 Resultados del subindicador Superación de obstáculos	65
Tabla 20 Resultados del subindicador Logro de objetivos.....	66
Tabla 21 Resultados del subindicador Beneficios y Compensación	67
Tabla 22 Nivel de liderazgo.....	68
Tabla 23 Resultados del subindicador Capacidad de influencia en el grupo	69
Tabla 24 Resultados del subindicador Confianza y Funcionalidad.....	70
Tabla 25 Resultados del subindicador Iniciativa laboral.....	71
Tabla 26 Resultados del subindicador Toma de decisiones	72
Tabla 27 Nivel de Productividad laboral.....	73
Tabla 28 Resultados del indicador Rendimiento.....	74
Tabla 29 Resultados del subindicador Calidad de trabajo.....	75
Tabla 30 Resultados del subindicador Control.....	76
Tabla 31 Resultados del subindicador Efectividad (A tiempo).....	77
Tabla 32 Resultados del subindicador Eficacia (Cumple metas)	78
Tabla 33 Resultados del subindicador Entorno laboral	80
Tabla 34 Resultados del subindicador Satisfacción	81
Tabla 35 Resultados del subindicador Autorrealización	82
Tabla 36 Resultados del subindicador Bienestar social.....	83
Tabla 37 Resultados de subindicador Condiciones de seguridad.....	84
Tabla 38 Resultados del subindicador Estabilidad emocional	84

Tabla 39 Resultados del subindicador Recurso humano	85
Tabla 40 Resultados del subindicador Ausentismo laboral	86
Tabla 41 Resultados del subindicador Capacitación y Desarrollo	87
Tabla 42 Resultado del subindicador Evaluación de desempeño	88
Tabla 43 Resultados del subindicador Resistencia al cambio	89
Tabla 44 Resultados del subindicador Compromiso y reconocimiento laboral	91
Tabla 45 Correlación r de Pearson para Clima Organizacional y Productividad Laboral	92
Tabla 46 Correlación entre dimensiones de clima organizacional y productividad laboral	93



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Rangos de edad de la muestra.....	56
Figura 2 Resultados del indicador clima organizacional.....	57
Figura 3 Nivel de comunicación.....	58
Figura 4 Conductas de comunicación.....	59
Figura 5 Espacios de socialización.....	60
Figura 6 Grado de relación comunicativa.....	61
Figura 7 Práctica comunicativa grupal.....	62
Figura 8 Saber escuchar.....	63
Figura 9 Nivel de motivación.....	64
Figura 10 Superación de obstáculos.....	65
Figura 11 Logro de objetivos.....	66
Figura 12 Beneficios y Compensación.....	67
Figura 13 Nivel de liderazgo.....	68
Figura 14 Capacidad de influencia en el grupo.....	69
Figura 15 Confianza y Funcionalidad.....	70
Figura 16 Iniciativa laboral.....	71
Figura 17 Toma de decisiones.....	72
Figura 18 Productividad laboral.....	73
Figura 19 Rendimiento.....	74
Figura 20 Calidad de trabajo.....	75
Figura 21 Control.....	76
Figura 22 Efectividad (A tiempo).....	77
Figura 23 Eficacia (Cumple metas).....	79
Figura 24 Entorno laboral.....	80
Figura 25 Satisfacción.....	81
Figura 26 Autorrealización.....	82
Figura 27 Bienestar social.....	83
Figura 28 Condiciones de seguridad.....	84
Figura 29 Estabilidad emocional.....	85
Figura 30 Recurso humano.....	86
Figura 31 Ausentismo laboral.....	87
Figura 32 Capacitación y Desarrollo.....	88
Figura 33 Evaluación de desempeño.....	89
Figura 34 Resistencia al cambio.....	90
Figura 35 Compromiso y reconocimiento laboral.....	91

RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.

El presente estudio es no experimental, de enfoque cuantitativo, tipo de investigación correlacional con diseño transversal y nivel explicativo. El estudio se realiza con una población intencional de 99 trabajadores administrativos correspondientes a la sede central de la Red de Salud Arequipa Caylloma; para el levantamiento de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, y como instrumentos se ha usado el formulario de preguntas, elaborado por el investigador para cada una de las variables.

Los formularios de preguntas, se componen de reactivos predeterminados con una escala de Likert, sometidos al análisis de Alfa de Cronbach logrando una consistencia interna altamente confiable para ambas variables. Instrumentos que han permitido obtener datos cuantitativos, los cuales han sido importantes para cumplir de manera veraz con los objetivos propuestos y la comprobación de la hipótesis de investigación.

Los resultados del estudio, concluyen que, si los directivos crean un buen Clima Organizacional, obtendrán un incremento en la productividad de su organización, ya que existe una correlación directa entre las variables clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019. De acuerdo con las evaluaciones realizadas, se obtiene que el coeficiente de correlación es 0,429 esto indica una correlación positiva moderada significativa lo que se demuestra con el valor del estadístico “rho” de Spearman; por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación.

Palabras claves: Clima organizacional, productividad laboral.

ABSTRACT

The main objective of the research is to determine the relationship between the organizational climate and labor productivity in administrative workers of the Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.

The present study is non-experimental, quantitative approach, type of correlational research with cross-sectional design and explanatory level. The study is carried out with an intentional population of 99 administrative workers corresponding to the headquarters of the Salud Arequipa Caylloma Network; The survey technique was applied to the data collection, and as questions the questionnaire formulated by the researcher was used for each of the variables.

The question forms are composed of predetermined reagents with a Likert scale, submitted to Cronbach's Alpha analysis, achieving a highly reliable internal consistency for both variables. Instruments that have allowed quantitative data to be obtained, which have been important to truthfully meet the proposed objectives and the verification of the research hypothesis

The results of the study conclude that if managers create a good Organizational Climate, they will obtain an increase in the productivity of their organization, since there is a direct correlation between the variables organizational climate and labor productivity in the administrative workers of the Health Network Caylloma, Arequipa - 2019. According to the evaluations carried out, it is obtained that the correlation coefficient is 0.429 this indicates a significant moderate positive correlation, which is demonstrated by the value of Spearman's “rho” statistic; therefore, the research hypothesis is accepted.

Keywords: Organizational climate, labor productivity.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral en las organizaciones públicas del Perú son un resultado de un número de variables que involucran aspectos sociales y económicos, que constantemente están inmersas a cambios tecnológicos, sociales y económicos en los cuales la gente o recursos humanos constituyen el centro de la actuación institucional hacia el logro de las metas propuestas a corto y largo plazo, para lo cual es esencial disponer de personas productivas y satisfechas con su trabajo y con la organización, ello aumentará claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. En el campo público el clima organizacional y la productividad laboral son esencialmente relevantes para los profesionales; cuya razón de ser, es desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas y velar por los intereses y recursos otorgados por el estado. Por ello el conocimiento y comprensión del nivel del clima organizacional y la productividad laboral de los trabajadores del estado constituyen factores fundamentales para la organización; por lo tanto, “el clima organizacional es considerado como la atmosfera del ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano” Govindarajan (2009), este influye en el rendimiento laboral y por lo tanto en la productividad de una organización

La presente investigación titulada “RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD AREQUIPA, CAYLLOMA – 2019” tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la sede central de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019, cuyo propósito es recolectar información válida y realizar un análisis específico, sobre la determinación del nivel del clima organizacional y el nivel de la productividad laboral dentro de la institución. Asimismo formular estrategias orientadas a mejorar los niveles de clima organizacional y productividad laboral en los trabajadores administrativos mediante el desarrollo de una propuesta de programa para mejorar el clima organizacional y poder contribuir con ello, en la mejora de la calidad de atención, el desenvolvimiento personal y profesional del personal y, que posibilite mejorar los servicios brindados dentro de la institución.

El interés por estudiar el clima organizacional y su relación con la productividad laboral, surge a partir de observar problemas en la gestión y el sistema de atención de los servicios de salud que brindan las instituciones públicas en el entorno local, situación que tiene relación vinculante con el diseño del Plan estratégico y con la gestión de recursos humanos institucional; aspectos importantes que en los últimos años plantean mayores exigencias, contando con reglas y valores para mejorar las relaciones interpersonales, el ambiente y las condiciones laborales de los colaboradores en toda institución pública y privada.

Para cumplir con cada objetivo planteado se ha tenido que Diagnosticar el clima organizacional, Determinar el nivel de productividad y Diseñar propuesta de mejora en el clima laboral para los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma, siendo posible analizar mediante la obtención de datos en las encuestas aplicadas a los trabajadores y el análisis estadístico, donde se pudieron obtener cifras confiables que le dan el peso de rigor que requiere toda investigación.

Por otro lado a nivel nacional, como se menciona en el Plan Perú 2021, se considera que las empresas o instituciones públicas muestran un clima laboral, en muchos casos, poco favorable para alcanzar los objetivos institucionales, destacándose una inadecuada compensación salarial, indicando que el 30.75% de la fuerza laboral estatal pertenece al régimen del D.L. N° 276, que tienen las remuneraciones más bajas y excluyentes de beneficios sociales; y que para el 2006, luego de una reducción estatal del 15% al 8% de la PEA ocupada, se tiene una población laboral mal pagada, desmotivada, y con mayor carga de trabajo. En cuanto, al impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo, medido en base a una escala de evaluación de satisfacción, se sostiene que “las relaciones interpersonales en las diversas organizaciones son muy complejas y de alto desafío, porque priman los intereses individuales y la desconfianza social a los que casi dos tercios de los trabajadores señalan tener escasa confianza en sus empleadores” (Dirks, 2006, p. 9).

En tal sentido, la estructura de la presente investigación contiene tres capítulos, donde el capítulo I está enfocado al análisis y revisión de fundamentos teóricos relacionados con las variables del estudio, El capítulo II referente a la metodología que se utilizó en la elaboración de dicha investigación y el capítulo III , donde se realiza el análisis e interpretación de los resultados, la correlación de las variables y comprobación de la hipótesis, las conclusiones y

sugerencias del estudio; seguido por los Anexos que incluye, matrices de sistematización de datos y validación de juicio de expertos, entre otros.

Se espera que los resultados del presente estudio, contribuyan en orientar y en la toma de decisiones de las instituciones públicas respecto a los ítems tratados, con el fin de buscar mejoras en cuanto al clima organizacional y por ende en el sentido de pertenencia y reconocimiento de la productividad laboral de los trabajadores administrativos; asimismo, sirvan como referencia para nuevas investigaciones.

Arequipa, octubre del 2019

La Autora.



1. Planteamiento del problema

La presente investigación fue realizada con el propósito de brindar lineamientos y una guía acerca del estudio del clima organizacional en la relación a la productividad laboral, ya que hoy en día no se acostumbra realizar una evaluación de dichos aspectos en entidades del estado, de ahí parte la necesidad del enfoque del potencial humano en relación a su puesto de trabajo, por ello se tomó en cuenta estas variables, que nos permiten introducir en un mundo globalizado.

Esta investigación parte de los diversos aspectos y deficiencias que ocurren en las entidades públicas es el caso de los trabajadores administrativos de la Red de salud Arequipa Caylloma la cual en la actualidad existen diversas problemáticas; entre ellos está la deficiencia en la formación para desempeñarse en los distintos cargos Administrativos, lo cual genera una alteración en el clima dentro de la organización es por ello que la deficiente o poca preparación que los servidores públicos poseen perjudica la gestión administrativa y en el cumplimiento total de las metas y objetivos planteadas por su institución.

Por esta razón se conceptúan las variables clima organizacional y productividad laboral; para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y la productividad satisfactoria de los empleados; asimismo se expone un análisis datos descriptivos que indican la situación actual del clima organizacional y productividad laboral. Con el clima laboral podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir del resulta que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio sí es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

El estudio del clima organizacional de la salud publica actualmente constituye una herramienta estratégica que contribuye al mejoramiento continuo de las organizaciones, ya que a través de esos estudios se pueden lograr la identificación

de ciertos elementos claves que conllevan al incremento de la calidad de vida en el entorno laboral de los trabajadores y en consecuencia la calidad de los servicios que se prestan a toda la sociedad. En la actualidad, en algunos países se ha detectado muchas debilidades en lo que respecta a la gestión de la salud, lo que no ha permitido prestar servicios de calidad. En este sentido es menester mencionar que las experiencias son distintas en cada institución, ya que cada entorno laboral refleja un clima organizacional diferente, a sabiendas que todas tienen el mismo fin, que es la calidad en la prestación de los servicios y por tanto la satisfacción de los usuarios.

Cánepa (2013), en la aplicación de una encuesta se da a conocer que un 33% de los directivos destinan mensualmente menos de una hora al desarrollo de líderes, y el 41% brinda a esta actividad entre uno a cinco horas. Así mismo, se revela que el 30% de las rentas son debido al clima laboral dentro de la institución, y que el 70% del clima laboral corresponde al equipo directivo; bajo la lógica anterior, formar y desarrollar líderes sería la mejor inversión para la organización; por lo que en muchos casos el gasto en coaching llega a alcanzar hasta el 500% de retorno efectivo.

Asimismo, Gallardo (2010) afirma que, el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo, construyendo una escala para evaluar la satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo, sosteniendo que las relaciones interpersonales en las diversas organizaciones son muy complejas y de alto desafío, porque priman los intereses individuales y la desconfianza social a los que casi dos tercios de los trabajadores señalan tener escasa confianza en sus empleadores. Así mismo, Robbins (2004) manifestó que, el buen o mal desempeño laboral de los trabajadores de las instituciones u organizaciones es a causa de la percepción que tienen del clima de trabajo o llamado también clima organizacional ya sea favorable o no favorable.

Actualmente, las instituciones públicas se han visto obligadas a realizar cambios estratégicos para poder enfrentar los retos que se presentan a diario de una manera óptima y confiable; aunque sabemos que las instituciones del sector público

en el Perú, están pasando por una crisis de índole político, económico, social, cultural, entre otros, y que para mejorar se necesita que las instituciones públicas implementen nuevas técnicas que permitan mejorar tanto en las relaciones interpersonales positivas dentro y fuera de sus centros de trabajo con una buena y rápida capacidad de respuesta, así como elevar el nivel de productividad empresarial de una manera eficiente y eficaz para alcanzar óptimos resultados.

El clima organizacional y la productividad laboral, en las instituciones públicas, a nivel local, se convierten en elementos claves dentro de la gestión pública, ya que la comunicación, colaboración, motivación, liderazgo, rendimiento, satisfacción y el recurso humano, entre otros; son aspectos sumamente importantes para el desarrollo organizacional y desarrollo de capacidades de los colaboradores, pero estos elementos no necesariamente son satisfactorios ni fuertes en el contexto de la administración de la Red de Salud Arequipa Caylloma, existiendo un clima laboral inestable que influyen directamente en el nivel de productividad de los trabajadores administrativos, que de algún modo, afecta al servicio de los clientes, tanto en la calidad de atención, y en la satisfacción de la ciudadanía.

Por lo tanto, se hace evidente realizar un estudio específico a fin de establecer en primer lugar, el nivel de relación entre el clima organizacional y la productividad laboral, que se da en el entorno interno de las acciones administrativas de la Red de salud Arequipa Caylloma; cuyo resultado servirá como base para la elaboración de una propuesta que fundamenta y plantea un plan de mejora adecuado que favorezcan en este sentido al personal administrativo y que conlleve a aumentar la productividad del personal administrativo, permitiendo que el equipo de trabajo de la institución de salud brinde un servicio de calidad en beneficio de los usuarios internos y externos.

Asimismo, Esta investigación permitirá comparar el Clima Organizacional de trabajo y la productividad que tienen los trabajadores en la misma Institución, pero en diferentes lugares.

Se espera que esta investigación sirva de guía para seguir mejorando el ambiente del trabajador, ya que como se había mencionado anteriormente el trabajador es el eslabón principal para que una empresa sea exitosa

1.1. Justificación del problema

La presente investigación, pretende entender y analizar el diseño que se implementan en el desarrollo del clima organizacional y la productividad en una institución pública como es el caso de la Red de Salud Arequipa Caylloma.

El presente estudio tiene relevancia científica, puesto que permitirá identificar los factores que provocan que los trabajadores tengan comportamientos que puedan afectar a la organización y a la productividad del colaborador administrativo. En este sentido, al final de la investigación, se formulará una propuesta de mejora como aporte académico, que beneficie a la institución en el desarrollo organizacional y promueva una mayor productividad laboral, en pos de brindar un buen servicio, e incremente las metas anuales propuestas para la satisfacción de los usuarios, Es conveniente también por cuanto será una herramienta más de consulta para futuras investigaciones sobre estos temas tan importantes y que en la actualidad vienen tomando crucial importancia para el progreso de las empresas e instituciones y en este caso específico, de los gestores de la Red de Salud Arequipa Caylloma, estudio que tiene como objetivo contribuir a mejorar aspectos del clima organizacional, que podrían estar siendo descuidados por la institución y por ende, pasando inadvertidos para la mejora de las variables en estudio.

En cuanto a la relevancia social, ya que el Clima Organizacional y la productividad Laboral ocupa en la actualidad uno de los elementos más relevantes en los centros de trabajo, y por ende en las organizaciones públicas y privadas, toda vez que el colaborador administrativo, es una pieza importante en el otorgamiento del servicio de la institución de salud, siendo vital para la atención y acceso a estos servicios por la población; por tanto, los hallazgos permitirán inducir en la mejora de la eficiencia, calidad y eficacia del sistema del servicio, en los indicadores de gestión en beneficio del interés público; buscando que se apliquen adecuadamente

estrategias y reglas laborales por parte de la Unidad de personal, buscando equilibrar las relaciones entre los pares y los niveles jerárquicos de la organización.

Es evidente que el presente estudio es viable para su ejecución, puesto que existe las condiciones económicas, la disponibilidad y acceso al personal para llevar a cabo la investigación. Lo cual, permitirá comprobar el grado de relación entre el clima organizacional y la productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma, quienes son colaboradores del estado y deben contribuir al sostenimiento social y económico del país, toda vez que el estudio plantea de manera clara y concreta medir si el clima organizacional y la productividad del personal cuentan con una adecuada comunicación, motivación, y liderazgo; así como, identificar como es el rendimiento laboral, satisfacción, y gestión del recurso humano administrativo que labora en la institución; que de forma específica los resultados contribuyan en el apoyo de una perspectiva de mejora en el marco laboral y en la gestión organizacional.

Valor Teórico ya que se pretende aportar con mi trabajo, a la comunidad científica, la misma que actualmente viene desarrollando variados y extensos trabajos de investigación en distintos sectores económicos nacionales e internacionales. El tema se ha desarrollado siguiendo los estándares de procedimiento en cuanto a investigación científica, abordando rigurosamente el desarrollo de lo investigado para poder llegar a una conclusión que podría dar mejor visión de cómo tratar los factores del clima organizacional y como mejorarlos.

Finalmente, a nivel práctico, los resultados del presente estudio servirán para la toma de decisiones en cuanto a los puntos más débiles de los indicadores de estudio, en base al plan de mejora, donde se plantean algunas alternativas y estrategias, con la única y exclusiva finalidad de buscar un cambio en la actitud de los trabajadores administrativos, ya que ellos no pueden estar al margen de la problemática que se presentan en la organización y productividad de la Red de Salud Arequipa, Caylloma.

2. Enunciado del problema

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la productividad laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019?



3. Hipótesis

Dado que, el clima organizacional se basa en propiciar un ambiente de trabajo colaborativo, dinámico y responsable.

Es probable que, mejorando el Clima Organizacional, mejore la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma Arequipa - 2019.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Establecer la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.

4.2. Objetivos Específicos

1. Conocer el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019
2. Presisar la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019
3. Conocer lar comunicación en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.
4. Conocer la motivación en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.
5. Identificar el liderazgo que se ejerce con los los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.
6. Conocer la satisfaccion laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.
7. Conocer el rendimiento laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.
8. Determinar la gestion de recursos humanos que repercute en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019.



Capítulo I

Marco Teórico

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Clima organizacional

Uno de los primeros planteamientos que se desarrolla, es respecto al enfoque del clima organizacional, que se desarrolla con la revolución industrial del siglo XIX, se inician las organizaciones colmadas de obreros y capataces, evolucionando, junto a la organización el clima organizacional, siendo así que se señalan tres enfoques como son: el objetivo, el subjetivo y el integrado; desde el enfoque objetivo o estructural se tienen un conjunto de características permanentes, como señalan García (2007), “el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas” (p. 154).

En el enfoque subjetivo, es la forma como el trabajador percibe a la empresa y como ésta satisface sus necesidades sociales y disfruta del sentimiento de labor cumplida; en el enfoque integrado suma ambos enfoques entre ellos los factores personales, variables estructurales, las metas operativas etc. Pérez, Maldonado, y Bustamante (2005).

Likert, citado por Brunet (1987), sustentó cuatro tipos de clima:

- Clima tipo autoritario - explotador: En este tipo de clima, los jefes, coordinadores, directores o gerentes no brindan confianza a sus trabajadores y no coordinan nada con ellos, todas las decisiones son tomadas solo por las altas autoridades y debe realizarse tal cual mandan las funciones propuestas por ellos. Los trabajadores se desempeñan en un clima de miedo, sanciones, desconfianza y amenazas. En este tipo de clima no se desarrolla una comunicación favorable y horizontal, por el contrario, se centran en comunicación vertical, órdenes e instrucciones concretas.
- Clima tipo autoritario - paternalista: Es un clima donde los jefes, coordinadores, directores o gerentes confían en sus trabajadores como la

que realiza un patrón con su vasallo. En este modelo de clima, los jefes se aprovechan de las necesidades laborales de sus trabajadores, consideran que los ayudan y que se encuentran trabajando en un ambiente de estabilidad y orden.

- Clima tipo participativo - consultivo: En este modelo, las decisiones son tomadas por las altas autoridades, no obstante, se considera la participación de los trabajadores para asuntos muy particulares que se desarrollan en el nivel más bajo de la organización. Los trabajadores se desempeñan en un clima de apertura, recompensas, confianza y comunicación horizontal.

- Clima tipo participativo - en grupo: En este modelo, las decisiones son tomadas por las autoridades y los trabajadores en las diferentes áreas y grupos que existen en la organización. Se muestra un ambiente de buenas relaciones interpersonales entre jefes y trabajadores, la comunicación es de las mejores, existe mucha confianza, los trabajadores se muestran más motivados y comprometidos con los objetivos y metas de la organización (p. 33).

En cuanto a las características del clima organizacional según Sandoval (2014), afirma que: “toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tienen sus propias peculiaridades que las distingue de otras” (p. 83), empezando por el hecho de que toda organización está formada por personas y cada una de ellas aporta a la singularidad del clima organizacional al interior de la empresa ya que también responde a la forma como este percibe a la empresa.

Para Likert citado por García (2007), es “la interacción-influencia en los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación” (p. 72), son las que podríamos señalar como las características y cualidades, y que son estas las que desarrollan y moldean nuestra conducta al interior de la organización. Existiendo un ciclo del clima

organizacional, donde se presentan componentes que interactúan en el ambiente laboral, de un grupo de personas u organización, donde lo físico, emocional y mental participan, lo que va a permitir cumplir con los objetivos.

Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del medio ambiente organizacional, constituido por valores, actitudes y opiniones de los colaboradores y que las variables consecuentes: satisfacción y productividad están influenciados por las variables personales y del medio. Por tanto, esta definición comprende factores organizacionales como liderazgo, los conflictos, sistemas de recompensas y castigo, control y supervisión; así como también aspectos físicos de la organización.

1.1.1.1 Comunicación

En relación a la variable de estudio, una de los indicadores es la comunicación, según Bowers y Taylor citado en Sandoval (2014) señalan que: “la comunicación se basa en redes existentes al interior de la empresa y que estas facilitan que los empleados puedan transmitir sus problemas en la gerencia de la misma” (p. 83).

Para Molocho (2010) señala que comunicación es un procedimiento activo que relaciona a más de una persona con un propósito anticipado, y que se realiza con elementos verbales y no verbales, en los que la transferencia y recepción de mensajes puede calificarse por su funcionalidad. Por el grado de relación.

Fernández (2012), sostiene que:

“Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos”:

- a) “Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa”
- b) “Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa”. “Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes”
- c) “Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos”
- d) “Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior”
- e) “Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado” (p.13).

Para Díaz (1998), las prácticas comunicativas forman la cultura, puesto que producir, transmitir y recibir mensajes solo tiene significado dentro de una sociedad y cultura determinada, es decir más como práctica y no como procedimiento.

Viña, (2006) al respecto señala que los espacios de socialización secundarios, para el socio-centrismo, son los medios de comunicación, grupos políticos, sindicatos, agrupaciones deportivas etc., los espacios y los momentos, aparecen aquí como recurso invocado por el sujeto para reconocerse y cumplir así con la función cognitiva de la identidad.

Asimismo, según Lacasa, citado por Fernández (2012) “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la

empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad” (p.12).

1.1.1.2 Motivación

En cuanto a la motivación, Noriega (2011), propone que, son los procedimientos en los que el trabajador desea trabajar bien, ya que obtendrá beneficios que responden a sus necesidades materiales y espirituales.

Asimismo Reeve (2010), señala que la motivación se refiere a los procesos que brindan energía y dirección al comportamiento de una persona, teniendo en consideración que por energía se entiende a la fortaleza, dirección y propósito que ponemos a nuestras acciones para lograr la consecución de algún objetivo o para conseguir un resultado en específico.

Como también el logro de objetivos, tal como lo señala Romero (1996), que los objetivos señalan el norte al que aspiramos llegando mejorando y disminuyendo los atributos necesarios para alcanzar las metas a las cuales aspiramos llegar, entendiéndose que el atributo con un nivel de aspiración genera una meta.

Si queremos motivar a la gente en su trabajo, como se dijo anteriormente, una de las teorías, que han dado origen al estudio de la motivación, llamada teoría de los dos factores sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes Herzberg (1959).

Así mismo destaca las emociones agradables como los motivadores más productivos, nos hacen sentir menos controlados y aumentan la creatividad y aprendizaje, también existe el estudio de la desmotivación como los señala Herzberg (1959).

Para Chiavenato (2000, p. 271) “la motivación es el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”.

Robbins (1996) afirmó:

Que la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad de acuerdo al mismo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, han de satisfacer las necesidades y llevarán a la reducción de la tensión. (p.168)

Ramírez (2012), su concepto proviene de alguien bastante conocido llamado Abraham Maslow (1936), éste habla de niveles de jerarquías, en la cual los seres humanos buscan sus necesidades; se le llama también la pirámide de Maslow. Este triángulo consta de cinco niveles de necesidades. La base o el primer nivel es llamada las necesidades fisiológicas, las que le sigue es llamada las necesidades de seguridad, y en el último nivel tenemos la autorrealización.

Robbins, y Judge, (2009) señalan que es “la indecencia de dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para lograr una meta”. La motivación humana es una variable compleja de estudio, puesto que conlleva a estudiar varias necesidades y deseos. Por lo general, se entiende que motivación, es la voluntad del individuo para desarrollar altos niveles de esfuerzo y llegar alcanzar sus metas, además de cumplir con alguna necesidad que le produzca satisfacción, como alimentarse, tener buena calidad de vida, contar con seguridad, poseer dinero, entre otras. Por ello, la motivación resulta ser el motor que se lleva internamente y que impulsa a conseguir nuestras metas y sueños en determinado tiempo.

Chiavenato, (2009, p.72) indica que motivación es: “un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de un individuo para lograr cierto objetivo”. Para Soriano la motivación es “como un proceso

dinámico y no un estado fijo”. En base a esto, definimos a la motivación como el impulso mental que nos brinda la fuerza para iniciar una acción y lograr alcanzar un fin determinado. La motivación está compuesta por tres elementos: las necesidades (aparecen frente un desequilibrio fisiológico o psicológico en el organismo); los impulsos (medios que sirven para aliviar las necesidades) y los incentivos, (factor de alivio frente a una necesidad).

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2001):

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento (p.122).

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2001).

Fishman, y Matos, (2014) habla sobre motivación 360°, el autor define motivación como “aquello que da energía y direccionamiento a nuestras acciones y comportamientos”, y centra su teoría en 2 motivadores, los intrínsecos y los extrínsecos, los primeros se deducen de que la persona se motiva haciendo la

actividad en sí misma y establece que estos motivadores intrínsecos son de mejor calidad porque van a proporcionar mayores beneficios, estos motivadores se originan internamente en nuestro cerebro o circuitos neuronales y cuando estas neuronas se activan, las personas nos sentimos energizados para realizar cualquier acción. Existen motivadores intrínsecos como: la autonomía, sentido de competencia, novedad, aprendizaje, relación-pertenencia y trascendencia.

Para Pila (2012) la motivación se clasifica en:

- Motivación positiva: entendida como el deseo constante de superación, encaminado siempre por un espíritu positivo.
- Motivación negativa: son aquellos impulsos que nos direccionan al cumplimiento de las obligaciones mediante castigos, amenazas, etc., ya sea de la familia o de la sociedad. Motivación intrínseca: Cuando se fijan los intereses del estudio o el trabajo en la superación y crecimiento personal y profesional.
- Motivación intrínseca hacia la realización: las personas se enfocan más en el proceso que en los resultados, mostrando placer al realizar algo. Motivación intrínseca hacia experiencias estimulantes: se entiende al realizar acciones para experimentar sensaciones como placer, diversión y excitación.
- Motivación extrínseca: se entiende como el estímulo externo que impulsa al aprendizaje, pero no por satisfacción propia, sino por los beneficios que se ofrecen, (p. 112).

1.1.1.3 Liderazgo

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999).

Por otro lado, se define liderazgo como la persona que tiene la capacidad de influencia en el grupo (Citado en Valentín y Rivas, 2006), Burns entiende que el liderazgo es la influencia que se desarrolla sobre las personas. Confianza y funcionalidad, para Lane y Mishra (Citado en Gordon, 2005) la confianza consiste en reducir la incertidumbre y para ello se trabaja sobre probabilidades respecto de conductas futuras y de predecir su impacto en el éxito y supervivencia de las organizaciones.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15)

Finalmente, Lewin (1940) referido por Foladori (2011) define liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales” (p.3). En tal sentido, se plantea la necesidad de ordenamiento, lo cual está en la naturaleza misma de la masa, quienes verán en la figura del líder la función necesaria, para direccionarlo.

1.1.2 Productividad laboral

Para definir la productividad laboral, es importante tomar en cuenta el nivel de la productividad, como la medida de la eficiencia de la producción; es sinónimo de rendimiento, debido a que, desde un enfoque sistemático, alguien o algo es productivo con cierta cantidad de recursos en un periodo de tiempo definido, obteniendo el máximo de productos con calidad. Por lo que “la productividad es la relación de insumos en determinado periodo con especial consideración a la calidad.” (Koontz, y Weihrich, 2004, p. 142).

Núñez (2007), quien indica que los elementos de la productividad son: la producción, el hombre y el dinero. En producción interesa analizar la eficiencia y la efectividad de determinados procesos laborales, para poder obtener bienes o

servicios para satisfacer necesidades humanas, en que participa los medios de producción, conformados por el capital, la materia prima y el trabajo, que en conjunto vas a permitir la productividad; el hombre quien coloca objeto y medios de trabajo dando lugar al proceso de trabajo; el dinero, medio que facilita demostrar el esfuerzo realizado por el hombre y la organización.

Un elemento importante de la productividad laboral, es el desempeño laboral, considerado por Chiavenato y que lo define “como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel” (Chiavenato, 2009, p.43).

Los autores Robbins y Judge (2013), consideran que la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una organización es eficaz cuando logra llegar a su meta de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de alcanzar esas metas de manera eficiente.

- a) Eficacia: Los autores Robbins y Judge (2013, p.28) consideran que la Grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores.
- b) Eficiencia: Los autores Robbins y Judge (2013, p. 28) consideran que el grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.

Lo antes señalados, exige a la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados; así como considera el desempeño de los trabajadores por turnos permanentes.

Varios académicos organizacionales por ejemplo Gerhart y Minette (2004). Han resumido las determinantes del desempeño laboral como sigue:

$$\text{Productividad} = \text{habilidad} \times \text{motivación (esfuerzo)}$$

Dónde:

- Habilidad = aptitud \times entrenamiento \times recursos,
- Motivación = deseo \times compromiso.

Para Smith (1776), señala el concepto de productividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, las características de los trabajadores y el desarrollo tecnológico y la innovación.

Velásquez, Núñez y Rodríguez (2010), en su documento titulado “Estrategias para el Mejoramiento de la Productividad” determina que para mejorar la productividad se deben promover los valores organizacionales, debido a que son la clave para que el desempeño de los empleados pueda darse de una manera organizada y transparente, le tengan amor a lo que hacen y se desenvuelvan de manera correcta tanto colectiva como individualmente sintiéndose a gusto en el lugar en donde están.

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Siguiendo a Prokopenko, (1987) en la definición de productividad, es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Por lo que, la productividad se define como el uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

Producto / Insumo = Productividad

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Entonces para Céspedes, Lavado y Ramírez (2016) sostienen que la productividad “constituye una de las variables fundamentales que determinan en el 30 largo plazo el crecimiento y/o desarrollo económico de un país”. (p. 9), en tal sentido el crecimiento de una organización dependerá de la productividad es decir cuanto más produzca una empresa porque la demanda así lo exige entonces tendrá mayores ventas y en consecuencia mayores ingresos.

Por otra parte la productividad laboral desde la perspectiva de Céspedes, Lavado y Ramírez (2016) sostienen que:

Es una medida de la eficiencia en el uso de los factores en el proceso productivo. Si una economía produce con un único factor, como el trabajo, la productividad puede entenderse como la cantidad de producto por unidad de trabajo, comúnmente denominada productividad laboral. (p. 12).

En tal sentido la productividad se refiere a la cantidad producida por una persona, por ende para hablar de productividad la organización debe ser eficaz y eficiente.

Así también Early (como se citó en Bonilla, 2012, p. 161); la productividad es “la relación entre la producción obtenida en un sistema de producción y los recursos utilizados”, mientras que para la Cooperación Económica Europea (como se citó en Bonilla, 2012, p. 161) es “el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores utilizados”, entonces la productividad será el resultado de un cociente entre lo producido y los insumos

utilizados, desde luego se busca utilizar menor cantidad de recursos y brindar más productos sin perder la calidad.

Finalmente, La productividad siempre se verá afectada por diferentes factores como lo sostiene Sumanth (1990 como se citó en Velásquez, Núñez y Rodríguez, 2010) sostiene:

La inversión, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo, la utilización de la capacidad, la reglamentación del gobierno, la vida de la planta y el equipo, los costos de energía, la mezcla de la fuerza de trabajo, la ética del trabajo, el temor de los empleados por perder su empleo, la influencia sindical y la administración. (p. 3).

1.1.2.1 Rendimiento

A través del tiempo se han planteado diferentes teorías respecto al rendimiento laboral, es así que Campbell (1990) argumentó respecto a tres factores que determinan la conducta de los trabajadores que son:

- a) Condicionamiento declarativo los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
- b) Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
- c) Motivación, definida como conducta de elección, es decir: - la elección de actuar o invertir esfuerzo - la elección del nivel de esfuerzo - la elección de persistir en el tiempo Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación. (p. 26).

En consecuencia, el rendimiento laboral se refiere al comportamiento del individuo respecto a su centro de labores como son en primera instancia el

conocimiento del puesto, acompañado de sus habilidades, intereses, trato personal, actitudes entre otros aspectos relacionados a su propio ser, así también se refiere a la capacidad de trabajo y la motivación para hacer las cosas.

Orozco (2013) indica que el rendimiento laboral tiene suma importancia debido a que se pueden generar diversos principios para compensar a los colaboradores, incrementa el nivel de desempeño, implementar líneas de carrera, identificar cuando se necesita capacitación y encontrar diferentes problemáticas en corto tiempo para ser solucionadas lo más rápido posible para que de esta manera no tenga perjuicios graves.

Existen algunos indicadores del rendimiento, como la permanencia - productividad, según Martínez (2007) es “una medida que establece el provecho de recursos para cumplir las tareas”; también es la cantidad de objetivos logrados durante un tiempo determinado. Otro es la permanencia - ausentismo laboral.

Para Chiavenato (2003) se refiere a las faltas o inasistencias del personal trabajo, es el periodo de ausencia del trabajador durante la jornada de trabajo. Algunas causas que señala el autor son: enfermedad, accidentes, retardos involuntarios y políticas inadecuadas entre muchos más.

En este sentido el rendimiento sostiene a la productividad, ya que este traduce el nivel de uso de recursos en una organización para la producción de bienes y servicios; que para Montañez (2011) es el volumen de producción por hora trabajada. De esta manera, la productividad se convierte en la eficiencia y aprovechamiento de recursos que realiza la persona. Resaltando los subindicadores de: calidad de trabajo, control y, efectividad (a tiempo), eficacia (cumplimiento de las metas), y el entorno laboral.

La eficiencia es definida por la RAE como “el aprovechamiento de recursos” mientras que la eficacia es “virtud, actividad, fuerza y poder para

obrar”, y la efectividad a la conjunción de la eficiencia y la eficacia. Como única diferencia entre estas dos definiciones, encontramos que la primera se refiere al logro de un efecto y la segunda enfatiza en la acción.

También es preciso señalar lo vertido por Vroom, quién planteó su teoría donde sostiene que la productividad o rendimiento laboral o también denominado desempeño laboral depende de tres fuerzas básicas que son tal como subrayó Chiavenato (2014) donde se dice:

- a) Expectativas, son los objetivos del individuo, los cuales pueden incluir dinero, seguridad de empleo, aceptación social, reconocimiento e infinidad de combinaciones entre ellos;
- b) Recompensas, es la relación que percibe el individuo entre la productividad y el alcance de sus objetivos,
- c) Relaciones entre expectativas y recompensas, es la capacidad que percibe cada individuo para aumentar su productividad con miras a satisfacer sus expectativas con las recompensas. (p. 399)

Para estudiar mejor el rendimiento laboral se revisó varios conceptos es así que Motowidlo (2003 como se citó en Jaén, 2010, p. 12) consiste en:

El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (p. 12).

Es decir, se refiere a cuanto rinde el trabajador en el tiempo establecido, desde luego se espera resultados positivos, aunque muchas veces sucede lo contrario por diversos factores que pueden ser personales u organizacionales.

1.1.2.2 Satisfacción

Roncancio (2007); señala que para hablar de satisfacción, se debe considerar la eficacia como la medida en que se alcanzan las metas, basado en un enfoque sistemático y global del desarrollo social y económico, que permite entender la productividad adecuadamente para cualquier empresa, sector o nación determinada; con la finalidad de efectuar comparaciones ante las diferentes características específicas como la estructura organizativa y las metas políticas, sociales y económicas de cada sector del que se trate, y/o institución.

Locke (1969) definió la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o de un facilitador de los valores del trabajo” (citado por Rocco, 2009, p.13).

Para Gibson (1996), la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales” (p. 154).

La satisfacción lo cual tiene que ver con la relación con los superiores o compañeros, según Flores (2007), indica:

Es la forma como los trabajadores aprecian el ambiente de trabajo, es decir si este es amigable, si las relaciones entre los trabajadores son cordiales, así como entre las diferentes jerarquías, de esta manera se entiende que a partir de las relaciones sociales se generan relaciones formales cuando están al interior de la empresa e informales al generarse amistad entre ellos.

También está relacionado con las condiciones laborales, para Rodríguez y Silva (2007), es el ambiente de trabajo donde se desempeña el trabajador y que este debe propender al bienestar, equidad remunerativa y de género, ya que las condiciones de bienestar tienen una estrecha relación con el grado de productividad por parte de los trabajadores.

Lawler (1973), señaló que “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” (citado por Alfaro et al., 2012, p.24).

En su estudio pionero, Taylor a inicios del siglo XX, desarrolló una investigación en los trabajadores de una compañía norteamericana llamada Bethlehem Steell, asumió que la satisfacción en el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo, el pago de incentivos y el logro de objetivos, (Pérez, 2011).

La teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg, la “Teoría de los Dos Factores”, que ha estimulado gran expectativa, por tal motivo algunos autores han intentado comprobar, como es el caso de (Dessler, 1987), señala que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

(Atalaya, 1995), señala que satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción (Atalaya, 1995).

Entonces, los factores que evalúan la satisfacción laboral, son componentes que colaboran al desarrollo de un trabajador en el ámbito laboral, con la finalidad de obtener resultados positivos o favorables; donde ambas partes (trabajador e institución) se verán beneficiados, y así también permiten evaluar la satisfacción que tienen en su área laboral, tanto en las:

a. Condiciones de trabajo.

Son características propias que tiene el entorno laboral, considerando la seguridad, calidad y herramientas para poder desempeñar su trabajo.

b. Remuneración y beneficios laborales.

La remuneración es la retribución monetaria por la prestación de un servicio. Mientras que los beneficios laborales son las compensaciones provistas por el empleador, como algo adicional a su salario.

c. Supervisión.

Es la vigilancia del cumplimiento de funciones, por parte de una persona encargado o con autoridad, que tenga la preparación para realizarlo.

d. Relaciones humanas.

Interacción con las personas que están alrededor, en el centro laboral se aumentan por la permanencia que hay, interviene la personalidad, habilidades, actitudes y aptitudes que tenga cada persona hacia los demás.

e. Promoción capacitación.

Es el ascenso, la preparación y/u oportunidades brindadas a los trabajadores, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral, que beneficia a la institución.

f. Comunicación.

Medio que permite la relación e intercambio de ideas y/o comparten información importante, que permite un desarrollo y cumplimiento de funciones en la institución de manera eficaz.

g. Puesto de trabajo.

Lugar donde el trabajador cumple sus funciones, aplicando sus conocimientos, destrezas y habilidades, teniendo en cuenta también la experiencia obtenida.

Por ello, se debe identificar la satisfacción e insatisfacción dentro del centro laboral, donde se van a dar situaciones donde todo el equipo de trabajo debe que cumplir las obligaciones que permiten un correcto desenvolvimiento en su ámbito laboral, esto ayudara a satisfacer sus necesidades, para ello es necesario considerar la pirámide de necesidades de Maslow (1943).

Martínez (2016) para entender los efectos de la insatisfacción, que involucra sentimientos y acciones que no contribuyen con el crecimiento de una empresa, y producen:

- Estrés.
- Ausencias o llegan tarde.
- Perdida de talentos.
- Clima organizacional inapropiado.
- Rotaciones continuas.
- Inestabilidad funcional.

La medición de la satisfacción laboral consiste en determinar mediante el uso de los instrumentos adecuados e idóneos que permitan obtener resultados cuantificables, que a su vez nos plasmen la existencia o no de la Satisfacción o insatisfacción en el trabajador.

Perry (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
- Competencia de la dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo - Colegas que brinden apoyo.

1.1.2.3 Recurso humano

Según Bayo y Merino (2002) El recurso humano se define como “Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector”

Por lo general la resistencia al cambio afecta alguna de las situaciones dentro del desenvolvimiento de cada trabajador, motivo por el cual el trabajador debe estar actualizado y acorde a los nuevos sistemas. Para ello, el trabajador dispone de dos opciones: las capacitaciones que le brinda la empresa u organización o las capacitaciones que cada trabajador costea con sus propios recursos, ambas situaciones mejoran y elevan el nivel de conocimiento de cada individuo, lo que conlleva a la mejor realización de sus funciones, teniendo como recompensa ascensos, nuevas oportunidades laborales, mejor retribución laboral, etc. El nivel académico que tenga cada trabajador influirá directamente en la forma en que realiza sus funciones, generando que sobresalga del resto o sea parte del promedio.

Dessel (2001) define Recursos Humanos como “Las políticas y las practicas que se requieren para llevar a cabo de los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p. 2)

Por otro lado, la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Que tienen que ver con los sub indicadores del ausentismo laboral, capacitación y desarrollo del personal, actitud y resistencia al cambio, como con el compromiso institucional y laboral.

Los recursos humanos de una empresa (recursos humanos), es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad (Lawler, 1973).

Un aspecto importante es el salario, definido por la academia española como la cantidad de dinero con que se retribuye al trabajador. El indicador salarial se vincula con el indicador satisfacción, donde el autor Lawler (1973) explica que lo que determina el rendimiento es el pago, ya que si no estuviera pagado no sería productivo. La segunda vinculación del indicador salarial, es con las necesidades de seguridad, y con las necesidades de autorrealización, donde se sabe diferenciar lo falso de lo real. Y, por último, también está vinculado con el indicador satisfacción de necesidades, donde el autor indica que primero la persona atiende las necesidades básicas y luego las necesidades superiores.

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Organización

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (Trejo, 2008).

1.2.2 Ambiente organizacional

Definir el concepto de ambiente organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, (2009).

1.2.3 Liderazgo

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional.

Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Salazar et al., 2009).

1.2.4 Salarios

El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores. Al respecto, Casas & Co. Afirman que es importante tener en cuenta la Teoría de la Equidad de Adams. En esta se explica que las personas distinguen entre las contribuciones que estos aportan en su trabajo y las compensaciones que estos reciben por ellas; así como las que reciben otras personas. Es así como los trabajadores establecen el criterio de equidad, o la falta de este (Granados, 2014).

1.2.5 Compromiso laboral

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante (Cáceres, 2000; Gómez, Santofimio y Segura, 2007).

1.2.6 Calidad de vida laboral

Se torna complicado definir qué es la calidad de Vida Laboral (CVL), ya que este concepto se encuentra íntimamente relacionado con diversos temas del ambiente laboral

Tratar y entender la calidad de vida laboral bajo una aproximación psicosocial significa, de entrada, tener en cuenta los procesos psicosociales básicos que se originan en el entorno de trabajo, considerando la interdependencia entre los aspectos psicológicos y sociales a partir de los que se construye y configura la realidad laboral (Granados, 2014).

1.2.7 Retribución laboral

Retribución, en economía y derecho al trabajo, es el salario o sueldo que se paga al trabajador en dinero o en especie por el empresario privado o público el Estado dependiendo de lo establecido contractualmente y dentro de las exigencias legales que el derecho laboral del país marque.

La retribución de los factores productivos de una empresa se denominan costes. La retribución del factor de producción trabajo se denomina salarios, su cuantía depende de las características del trabajo realizado. (Romeo, 2002)

1.2.8 Ambiente de trabajo

Es el ambiente más cercano e inmediato de la organización por tanto es el ambiente específico de cada organización, cada una tiene su propio ambiente de trabajo del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados, Así en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas o resultados (Gómez et al., 2007).

1.2.9 Satisfacción y rendimiento:

Según Larouche y Delorme, la satisfacción en el trabajo es un resultante afectiva del trabajador y la vista de los papeles del trabajo que este detenta resulta final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo cuando un individuo puede encontrarse dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades entonces se podría postular que estaría satisfecho un buen clima permite al empleado alcanzarse su plenitud personal desarrollarse, y susceptible de engendrar una nueva visión positiva (Gómez et al., 2007).

1.2.10 Desempeño:

Hablar del clima sobre el desempeño laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y los comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño. En las percepciones que forman los individuos de un ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en la que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, y otros (Chiang, Vega, Martín, Rodrigo y Partido, 2010).

1.3 Análisis de antecedentes investigativos

- **Córdova (2018)** en su tesis de maestría Clima Organizacional y Satisfacción Laboral En El Personal De La Red De Salud Tayacaja Región Huancavelica; Publicado en el repositorio digital institucional de la Universidad Cesar Vallejo; El presente trabajo de investigación que a continuación se presenta tiene por título: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal de la Red de salud Tayacaja Región Huancavelica”, planteando como problema general: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la Red de salud Tayacaja Región Huancavelica? y como objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la Red de salud Tayacaja Región Huancavelica. El método de estudio fue el científico; el tipo de estudio fue no experimental de nivel Correlacional y el diseño descriptivo correlacional. Para el presente estudio se tuvo una población de 70 trabajadores y la muestra estuvo conformada por 45 trabajadores considerados como personal docente de la Red Tayacaja de la Región Huancavelica, la técnica de muestreo fue no probabilístico intencional, los resultados que se ha logrado obtener son: Que hay un correlación muy baja ($r_s = 0.107$) y no significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la Red de salud Tayacaja Región Huancavelica en el año 2018. Encontrando así que el 64.4% percibe un buen clima organizacional y solo un 13.3% tiene satisfacción laboral en dicha institución. Se concluye que no existe relación significativa, pero si una correlación muy baja entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ($p=0.236$) ($0,236 > 0,05$); Rho de Spearman de 0,180; en el personal de la Red de salud de Tayacaja en la Región Huancavelica.
- **Lorenzo (2017)** La presente investigación titulada: La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017 (tesis de maestría) Publicado en el repositorio digital institucional de la Universidad Cesar Vallejo dicha investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la productividad laboral y competencia laboral de los servidores públicos del MTPE; asimismo, se empleó el método descriptivo correlacional de corte transversal, la población objetivo fue de 65 personas con una muestra de 46 observaciones con parámetros de un 95% de confianza y un 0,08 de error, conformado por trabajadores

en modalidades 276 (nombrados), CAS y practicantes, la técnica empleada para recolección de datos fue la encuesta; y el instrumento utilizado fue un cuestionario con escala de Likert. Los resultados han evidenciado que la mayoría de los servidores de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE, poseen productividad y competencia laboral alta (54,3% y 58,7% respectivamente) es alta, asimismo se ha determinado la existencia de una correlación positiva moderada alta y significativa entre la productividad laboral y la competencia laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE– Lima. Finalmente, en las pruebas de fiabilidad, siendo el Rho de Spearman de, 827*; es decir, contiene una correlación fuerte positiva a un nivel e significancia de 0,01, confirmando que, a mayor competencia laboral en los servidores públicos, originan una mayor productividad laboral en beneficio de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE.

- **Torres (2017)**, en sus tesis de maestría titulada: Satisfacción y productividad laboral en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta minorista de productos de farmacia y artículos de tocador (farmacias) del casco urbano de Chimbote, 2015, publicado en el repositorio de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote; El presente trabajo a investigar tuvo como objetivo general determinar la influencia de la Satisfacción en la productividad laboral con la teoría de la discrepancia en cuanto a la variable de Satisfacción, según (Locke, 1968) y en relación a la variable de Productividad laboral la Teoría X y teoría Y de Mcgregor, en las MYPE del sector comercio- rubro Venta Minorista de Productos de Farmacia y Artículos de tocador (farmacias) del Casco Urbano de Chimbote, 2015. Para el desarrollo del informe se utilizó un tipo y nivel de investigación Descriptivo Correlacional y un diseño No experimental -Transaccional. Para el recojo de la información se contó con una sola población de 20 micro y pequeñas empresas que representan el 100% de la población total que ascienden a 40 trabajadores técnicos de las farmacias encuestados, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados: el 71.43% manifiesta estar satisfecho con las condiciones físicas del trabajo, el 67,50% están satisfechos con su estabilidad en el trabajo, el 90,00% está satisfecho con la posibilidad de utilizar sus capacidades, para el 45,00% es aceptable considerar que aumenta la productividad por uso de estándares

de calidad, para el 55,00% es aceptable que su sueldo motiva a que sea más productivo. Finalmente, como conclusión: La satisfacción laboral de las farmacias del casco urbano de Chimbote influye satisfactoriamente en la productividad laboral, debido a que la mayoría del personal encuestado demuestra estar satisfecho en su trabajo, por el buen trato de sus superiores, su remuneración, entre otros lo cual repercute en una mejor productividad y mayores ventas.

- **Espinoza (2018)** en su tesis de maestría: Clima Organización y desempeño laboral en el hospital de Huaral- 2016 tesis de maestría) Publicado por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú dicha investigación tuvo por objetivo general determinar la relación entre “clima organización y desempeño laboral en el hospital de Huaral- 2016” La metodología empleada, por el tipo de investigación fue correlacional, diseño no experimental y naturaleza cuantitativa. La población fue 426 trabajadores del hospital Huaral 2016 y la muestra 105. La técnica empleada fue la encuesta, consistente de dos cuestionarios que fueron aplicados a las unidades muestrales definidos mediante aleatorización. Los resultados del procesamiento y análisis estadístico de clima organizacional y desempeño laboral, indican una relación, directa, positiva alta, entre las dos variables, la misma que fue demostrada con la prueba de Spearman ($Rho = ,741$ p-valor = $,000 < ,05$); la relación de dimensiones Identidad y desempeño laboral ($Rho = ,585$ p-valor = $,000 < ,05$), cooperación y desempeño laboral ($Rho = ,662$ p-valor = $,000 < ,05$); estructura y desempeño laboral ($Rho = ,654$ p-valor = $,000 < ,05$); recompensa y desempeño laboral ($Rho = ,371$ p-valor = $,000 < ,05$). Conclusión, se halló correlación directa, positiva alta y significativa entre la variable clima organizacional y desempeño laboral, también entre las dimensiones identidad, cooperación, estructura, recompensa y desempeño laboral.
- **Rojas (2017)**. Tesis denominada Clima organizacional y desempeño de los enfermeros(as) en centro quirúrgico de dos instituciones de salud de Lima - 2017, magister en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación llega a las siguientes conclusiones: Encuentra que el clima organizacional no evidencia diferencias significativas entre quienes lo consideran malo

39%, regular 31% y bueno 30%. En que el clima organizacional no influye sobre el rendimiento laboral. La mayoría considera el clima organizacional como malo a regular. Las dimensiones estructura, responsabilidad, política de estímulos, estilos de supervisión, motivación y situación laboral son consideradas de regular a malo, con un ligero asomo de bueno en situación laboral. La mayoría considera el desempeño laboral como muy bueno, seguido de desempeño laboral a mejorar y un porcentaje muy pequeño como débil desempeño laboral. En el desempeño laboral, la dimensión técnica es considerada por la mayoría como muy buen desempeño laboral, mientras que las dimensiones profesional y personal se consideran como desempeños laborales a mejorar

- **Zerpa (2014)** en su tesis de maestría clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la subgerencia del archivo registral físico lima, del RENIEC – 2014 la investigación, que se ha titulado “clima organizacional desempeño laboral de los colaboradores de la subgerencia del archivo registral físico lima, del RENIEC - 2014”; ha dado respuesta al problema:¿qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la subgerencia del archivo registral físico lima, del RENIEC - 2014? en razón a la importancia de tener un buen clima laboral motivado, comprometido y productivo lo cual conlleva a un mejor desempeño laboral de los colaboradores de la subgerencia. por esto el objetivo ha sido: identificar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la subgerencia del archivo registral físico lima, del RENIEC - 2014. la metodología empleada para la elaboración de esta tesis estuvo relacionada al método cuantitativo. el diseño de la investigación ha sido el descriptivo correlacional. la muestra estuvo representada por 30 colaboradores de la subgerencia del archivo registral físico lima, del RENIEC – 2014 que laboran en el presente año. las técnicas de investigación empleadas han sido: la observación directa y el empleo de encuestas para recoger información sobre ambas variables. entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de rho de spearman tenemos lo siguiente: se aprecia un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significativa de 0,05 (bilateral), y un nivel de relación de 0,766; lo cual indica que la correlación es alta. por lo cual se

concluye que existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, de los de los colaboradores de la subgerencia del archivo registral físico lima, del RENIEC - 2014. hallándose además una correlación alta entre las variables.

- **Sedano (2017)** en su tesis de maestría Clima organizacional y productividad laboral en el servicio de medicina física y rehabilitación del Hospital Naval 2016 La presente investigación tuvo como objetivo general de determinar la relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral en el servicio de Medicina Física y rehabilitación del Hospital naval 2016; a partir de una determinada problemática y mediante los procedimientos metodológicos de rigor. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario de Clima organizacional, el cual estuvo constituido por 30 preguntas, en la escala de Likert y el Cuestionario de Productividad Labora, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala de Likert, la población está constituido por 76 trabajadores administrativos, la muestra consideró toda la población, en los cuales se han empleado las variables: Clima organizacional y Productividad laboral, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La investigación arriba a los resultados donde el coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.619 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: El Clima Organizacional se relaciona significativamente con la Productividad en el servicio de Medicina Física y Rehabilitación Del Hospital Naval 2016.



Capítulo II

Metodología

2.1 Metodología

2.1.1 Tipo de investigación

Referente a lo manifestado por Hernández, Fernández y Baptista (2014); se precisó que el presente estudio se enmarca en un tipo de investigación correlacional, dado que, se enfoca como finalidad en conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables clima Organizacional y Productividad Laboral, su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dichos conceptos, midiendo cada una de ellas para luego cuantificar y analizar su vinculación mediante una gama de procedimientos estadísticos apropiados; En cierta medida tiene valor explicativo, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aportan cierta información explicativa.

2.1.2 Nivel de investigación

El tipo de nivel de Investigación se rigió por ser no Experimental debido que este tipo de estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; es decir se trata de un estudio donde no se hizo variar las variables lo cual garantiza analizar el estado actual del clima organizacional y la productividad laboral (Hernández et al., 2014).

Se determina que el diseño de investigación es transaccional o transversal debido a la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

2.1.3 Unidades de estudio

Población: Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis con determinadas características que integran dicho fenómeno lo cual propicia información para un determinado estudio

Tabla 1 Población total de los trabajadores administrativos
Población total de los trabajadores administrativos

	Universo	%
Sede Central	99	8%
Micro Redes (18)	1400	92%
Total	1520	100%

La población de esta investigación está conformada por los 99 trabajadores administrativos de los regímenes laborales (D.L 276, D.L 1057 y personal bajo contrato de servicios), de la Red de Salud Arequipa Caylloma por conveniencia, quienes vienen laborando en la institución, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción. (No se contó con dicha data informativa ya que no pudieron ser otorgados por la institución es así que solo se tomó en cuenta datos generales como es la totalidad del personal administrativo).

Muestra: Es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta (Hernández et al., 2014).

La muestra utilizada en la presente investigación, está conformada por el total del personal administrativo de la Red de Salud Arequipa Caylloma. La muestra fue seleccionada por conveniencia, por el acceso a la población puesto que la población de estudio no es tan considerable, dicha muestra representa un total de 99 trabajadores administrativos, personal correspondiente a las oficinas de Administración, Logística, Personal, la Dirección de la Red, y oficinas de OPPDI como se puede verificar en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Muestra de los trabajadores administrativos de la sede Central de la Red e Salud Caylloma-Arequipa

	Unidad Administrativa	N° de Trabajadores
Administración	Dirección	03
	Economía	03
	Tesorería	06
Logística	Jefatura de Logística	03
	Adquisiciones	06
	Patrimonio	04
	Servicios Generales	05
	Programación	04
	Almacén	04
	Personal	Selección y Desarrollo
Pensión y Otros Beneficios		05
Remuneración y Planillas		05
Bienestar Personal		04
Capacitación y SERUMS		05
Registro, Legajo, Control de Asistencia		04
Dirección De La Red Arequipa - Caylloma		Asesoría legal
	Imagen institucional	04
	Tramite documentario	03
Oficina De Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional (OPPDI)	Dirección	04
	Planeamiento, presupuesto y desarrollo institucional	07
	SISMED	09
	Estadística e Informática	04
	TOTAL	

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Red de Salud Caylloma-Arequipa

2.1.4 Campo de verificación

2.1.4.1 Ubicación espacial

El presente estudio se realizó en el ámbito específico de gestión de las instalaciones de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2018.

2.1.4.2 Ubicación temporal

El horizonte temporal del trabajo de campo, de la presente investigación se realizó en el periodo 2019. Cuyo estudio es de tipo transversal, considerando levantar información de campo.

2.1.5 Análisis de variable

El presente estudio analizó la relación de dos variables, la primera que corresponde al Clima Organizacional y la segunda a la Productividad laboral. La siguiente tabla presenta su operacionalización, la cual se subdivide en indicadores y sub indicadores:

Tabla 3 Operacionalización de las variable dependiente
Operacionalización de las variable dependiente

Variables	Indicadores	Sub indicadores	Escala
Clima organizacional	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta de comunicación entre pares y jerárquicos • Espacios de socialización • Grado de relación comunicativa • Práctica comunicativa grupal • Saber escuchar 	1 =Muy Desfavorable 2 =Desfavorable 3 =Regular 4 =Favorable 5 = Muy Favorable
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Superación de obstáculos • Logro de objetivos • Beneficios y compensación 	
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de influencia en el grupo • Confianza y funcionalidad • Iniciativa laboral • Toma de decisiones 	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Sandoval (2004)

Tabla 4
Operacionalización de las variable independiente

Variable	Indicadores	Sub indicadores	Escala
Productividad laboral	Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo • Control • Efectividad (a tiempo) • Eficacia (cumple las metas) • Entorno laboral 	5 =Totalmente en desacuerdo 6 =En desacuerdo 7 =Indiferente 8 =De acuerdo 9 =Totalmente de acuerdo
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización • Bienestar social • Condiciones de seguridad • Estabilidad laboral 	
	Gestión de Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo laboral • Capacitación y desarrollo • Evaluación de desempeño • Resistencia al cambio • Compromiso y reconocimiento laboral 	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Chiavenato (2009)

2.1.6 Técnicas e instrumentos y materiales de verificación

2.1.6.1 Técnicas

Para la recolección de datos de campo, se utilizó la técnica de la encuesta, la misma que se elaboro por el investigador, tomando en cuenta los indicadores y los sub indicadores representando verdaderamente las variables de clima organizacional y productividad laboral.

2.1.6.2 Instrumentos

En este sentido, el instrumento que se empleó para la medición de variables fue cuestionario con una estructura vinculada la escala de Likert con formada por 31 interrogantes, para la Variable dependiente y 31 interrogantes para a variable Independiente, las cuales contienen preguntas de los diferentes indicadores, sub indicadores y variables. Asimismo, se utilizó el correcto procedimiento en la construcción de un instrumento de medición.

Ficha Técnica del Instrumento 1:

a) Datos Informativos Instrumento 1:

Aplicación: Este instrumento se elaboró con la finalidad de ser aplicado en el personal de la Red de Salud Caylloma, Arequipa 2019.

Propósito: Recopilar información sobre las variables de clima organizacional y productividad laboral con fines de investigación, que se realizará en la Red de Salud Caylloma, Arequipa 2019.

b) Descripción del instrumento

El formulario de preguntas sobre la variable clima organizacional, tuvo preguntas que midan tres indicadores: Comunicación (con 05 sub indicadores), motivación (03 sub indicadores) y liderazgo (04 sub indicadores), que comprende un total de 31 reactivos. Medidos en escala ordinal.

Información recopilada será guardada con absoluta reserva, además de ser con carácter anónimo.

c) Normas de puntuación y corrección

Para calificar el instrumento (formulario de preguntas) se ha codificado las alternativas de respuestas según la siguiente escala:

Muy Favorable	Favorable	Regular	Desfavorable	Muy Desfavorable
5	4	3	2	1

d) Baremos de interpretación

El formulario de preguntas contiene 31 ítems distribuidos en puntaje y niveles, su respectiva descripción sería:

A: Nivel de comunicación: se sumó los números, y la valoración de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

B: Nivel de motivación: se sumó los números, y la valoración de los ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21.

C: Nivel del liderazgo: se sumó los números y la valoración de los ítems 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31.

Puntaje total: se consiguió con la sumatoria de A+B+C.

Interpretación: Los resultados permitieron establecer niveles con la determinación de puntajes (baremos) y categorías, como: Alto, Bajo y Medio. Para definir el nivel del clima organizacional.

Ficha Técnica del Instrumento 2:

a) Datos Informativos Instrumento 2:

Aplicación: Este instrumento se elaboró con la finalidad de ser aplicado en el personal de la Red de Salud Caylloma, Arequipa 2019.

Propósito: Recopilar información sobre las variables de clima organizacional y productividad laboral con fines de describir cada uno de los indicadores, asimismo estudiar su relación de investigación, se realizará en la Red de Salud Caylloma, Arequipa 2019.

b) Descripción del instrumento

Este formulario de preguntas se realizó para la variable productividad laboral, está conformada por tres indicadores: nivel del rendimiento (05 sub indicadores), nivel de satisfacción (04 sub indicadores), y nivel del recurso humano (05 sub indicadores); medido en escala ordinal.

La información recopilada será guardada con absoluta reserva, además de ser con carácter anónimo.

c) Normas de puntuación y corrección

Para calificar el instrumento (formulario de preguntas) se ha codificado las alternativas de respuestas según la siguiente escala:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
1	2	3	4	5

d) Baremos de interpretación

El formulario de preguntas contiene 31 ítems distribuidos en puntaje y niveles, su respectiva descripción sería:

A: Nivel del rendimiento: se debe sumar los números, y la valoración de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, y 10.

B: Nivel de satisfacción: se debe sumar los números, y la valoración de los ítems 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, y 18.

C: Nivel del recurso humano: se debe sumar los números y la valoración de los ítems 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31.

Puntaje total: se consiguió con la sumatoria de A+B+C.

Interpretación: Los resultados permitieron establecer niveles con la determinación de puntajes (baremos) y categorías, como: Alto, Medio, Bajo. Para definir el nivel de la variable productividad laboral.

Tabla 5
Tabla de técnicas e instrumento de verificación de variables

Variables	Indicadores y sub indicadores	Técnicas	Instrumentos	Ítems de Instrumentos
	Comunicación			
Clima organizacional	• Conducta de comunicación entre pares y jerárquicos			1- 2 3- 5
	• Espacios de socialización	Encuesta	Formulario de preguntas de 31 Ítems	6- 7
	• Grado de relación comunicativa			8- 15
	• Práctica comunicativa grupal			10- 12
	• Saber escuchar			
Motivación				
	• Superación de obstáculos			13- 17
	• Logro de objetivos			18- 19
	• Beneficios y compensación			20- 21
	Liderazgo			
	• Capacidad de influencia en el grupo			22- 24
	• Confianza y funcionalidad			25- 28
	• Iniciativa laboral			29- 30
	• Toma de decisiones			31
	Rendimiento			
Productividad laboral	• Calidad de trabajo			1- 3
	• Control			4- 5
	• Efectividad (a tiempo)		Formulario de preguntas de 31 Ítems	6- 7
	• Eficacia (cumple las metas)	Encuesta		8- 9
	• Entorno ambiental			10
	Satisfacción			
	• Autorrealización			11- 12
	• Bienestar social			13- 15
	• Condiciones de seguridad			16- 17
	• Estabilidad laboral			18

Gestión de Recurso humano

• Ausentismo laboral	19 – 20
• Capacitación y desarrollo	21 – 24
• Evaluación de desempeño	25 – 27
• Resistencia al cambio	28
• Compromiso laboral	29 - 31

Fuente: Elaboración propia

2.1.7 Estrategia de recolección de datos

2.1.7.1 Organización

Con el propósito de desarrollar este proceso de indagación hemos recibido datos no estructurados los cuales se dio la estructura y análisis correcto a través de un exhaustivo análisis estadístico, para lo cual en primera instancia se utilizó el programa de Microsoft Excel para la tabulación de datos, conjuntamente se utilizó el paquete estadístico SPSS y jamovi v.1.0.0 (The jamovi project, 2019) el cual fue utilizado para el procesamiento de datos y la elaboración un análisis de la correlación entre ambas variables.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos por indicadores y variables, se empleó la estadística descriptiva, con la cual se elaboró las tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, así como, la determinación de figuras y sus respectivas interpretaciones.

Para el caso de la comprobación de hipótesis, se utilizó la estadística inferencial mediante el coeficiente R de Pearson, con el cual se verifico el grado de correlación que existe entre las dos variables de estudio.

2.1.7.2 Validación de Instrumentos

Para determinar la Confiabilidad de los instrumentos elaborados por el investigador, estos serán sometidos a una evaluación del constructo interno de los reactivos (confirmación de datos), mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. A fin

de mostrar la estadística de fiabilidad de cada instrumento y permitir efectuar un análisis de ítem por ítem y en forma global. El análisis del Alpha de Cronbach se efectuará con la aplicación del sistema computarizado del SPSS.

Por otro lado, se optó por aplicar el método Delphi donde amerita realizar la Validación de los instrumentos mediante el criterio de juicio de expertos, a cargo de 03 especialistas en el rubro del tema.

2.1.7.3 Confiabilidad del Instrumento

Para determinar la Confiabilidad de los instrumentos elaborados por el investigador, se sometieron al coeficiente de Alfa de Cronbach. A fin de mostrar la fiabilidad del cuestionario respecto a las dimensiones descritas anteriormente en las teorías.

Tabla 6
Estadísticos descriptivos

Casos	N	%
Válidos	12	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	12	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Confiabilidad del cuestionario de clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.816	31

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que existe fiabilidad en el cuestionario de Clima Organizacional debido a que obtuvo un valor de .816 y esto describe un nivel “excelente confiabilidad”, según lo que indican Oseda, Hurtado, Chavez, y Navarro, (2019, p. 224).

Tabla 8
Estadísticos descriptivos

Casos	N	%
Válidos	12	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	12	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9
Confiabilidad del cuestionario de Productividad Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
.810	31

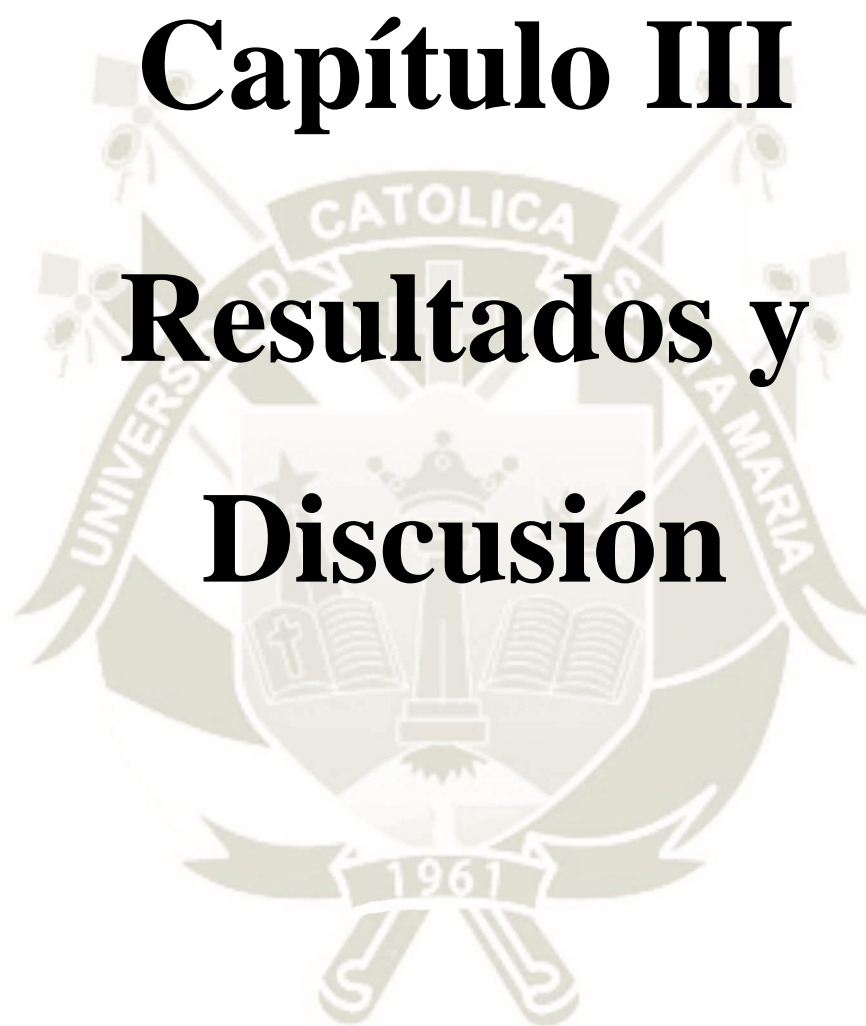
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que existe fiabilidad en el cuestionario de Productividad Laboral debido a que obtuvo un valor de .810 y esto describe un nivel “excelente confiabilidad”, Según lo que indica Oseda, Hurtado, Chavez, & Navarro, (2019, p. 224).

Capítulo III

Resultados y

Discusión



Los resultados de la presente investigación se realizan mediante el análisis descriptivo de cada una de las variables, primero respecto a la variable clima organizacional, y segundo sobre la variable productividad laboral.

Para lo cual, se han elaborado tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, así como, la determinación de las figuras y sus respectivas interpretaciones, analizados de acuerdo a los baremos establecidos por el investigador tanto para los indicadores y variables, que aparecen en el anexo 3; es a partir de este procedimiento estadístico, que los resultados muestran el nivel del comportamiento de las variables e indicadores del estudio para el análisis. Asimismo, para lograr una mejor interpretación de cada variable, se ha generado un análisis específico de los sub indicadores por indicadores, de tal forma que la información que se detalla sea de fácil comprensión.

Finalmente, se realiza la validez y comprobación de la hipótesis, lo que ha permitido un análisis general y específico de la discusión, en la formulación de las conclusiones y recomendaciones pertinentes de la investigación; así mismo, en la elaboración de la propuesta técnica, respecto a un programa de mejora, que atenderá los puntos críticos encontrados en la presente investigación.

3.1.1 Datos sociodemográficos

Tabla 10
Rangos de edad d la muestra

	Frecuencia	Porcentaje
18 - 25	11	11
26 - 35	42	42
36 a más	46	47
Total	99	100

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

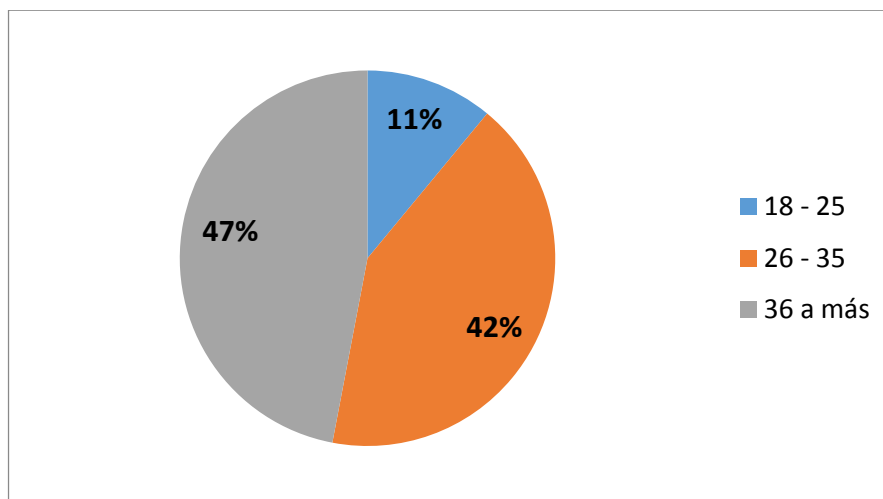


Figura 1 Rangos de edad de la muestra.

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Como se observa en la tabla y figura 1, la población de estudio se distribuye en tres grupos de edad, y que la mayor porción de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa tienen entre 36 años de edad a más, representando un 47% de la muestra de estudio; por otro lado, los demás trabajadores administrativos representan un 42% los que se encuentran entre los 26 a 35 años de edad, seguido del grupo que tienen 18 a 25 años de edad, siendo estos un 11% de la muestra. Es decir, el personal que labora en la Red de Salud Caylloma – Arequipa en un 53% son menores de 35 años de edad, con perspectivas de aprendizaje y en formación laboral.

3.1.2 Variable Clima Organizacional

3.1.2.1 Conocer el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 11
Resultados del indicador clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	13.3 %
Medio	54	55.1 %
Alto	31	31.6 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

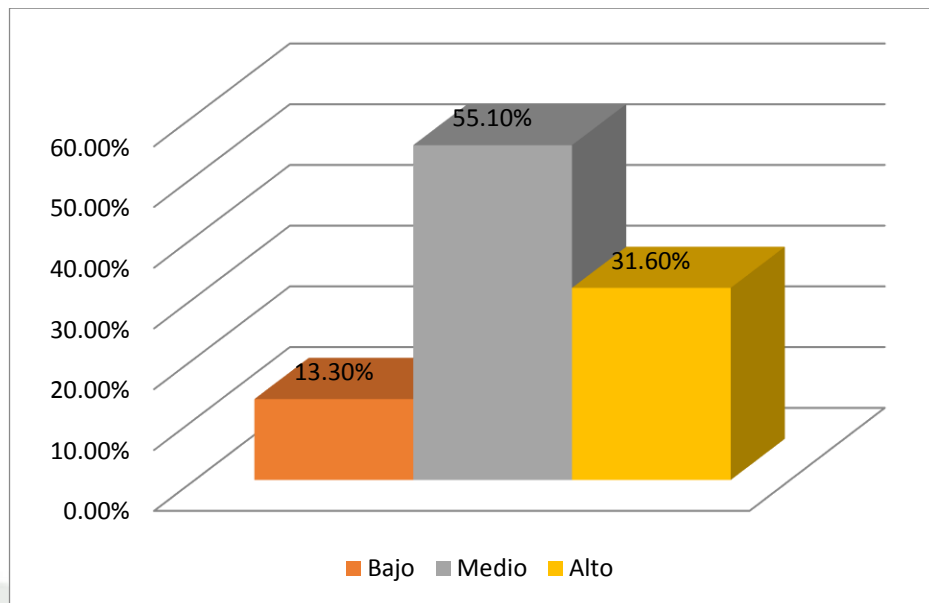


Figura 2 Resultados del indicador clima organizacional
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Los resultados de la variable Clima organizacional, resume el análisis de los tres indicadores propuestos para el estudio: comunicación, motivación y liderazgo, demostrándose que para del total del personal administrativo en cuestión el 13.30% obtuvo un nivel bajo en percepción al clima organización en la empresa que labora asimismo, según la apreciación de la muestra de estudio en su mayoría el nivel del clima organizacional es medio o regular, representando un 55.10% de la muestra de estudio. En conclusión de acuerdo a los resultados obtenidos se hace necesario tomar datos de esta investigación para hacer intervenciones en la empresa, tratando de mejorar los aspectos negativos mediante un plan de mejora.

3.1.2.2 Conocer la comunicación en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 12
Resultados del indicador nivel de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	18.2 %
Medio	51	51.5 %
Alto	30	30.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

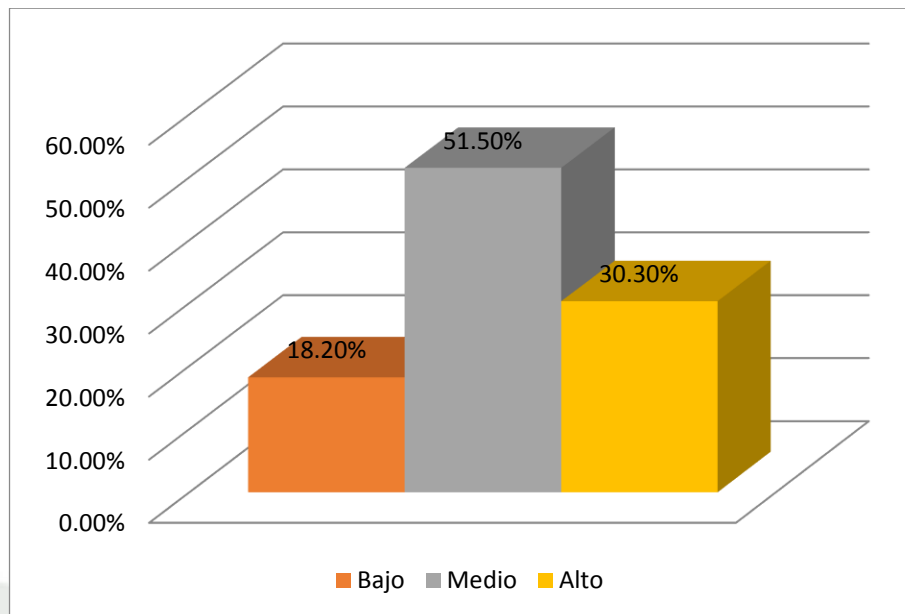


Figura 3 Nivel de comunicación

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Con respecto al nivel del indicador de comunicación, la tabla y figura 3 muestra que los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa presenta un nivel bajo en un 18.20% esto se podría interpretar como la posibilidad de que el personal que labora no cuente con una comunicación constante, por el contrario la comunicación de los miembros de la organización es discontinua, por otro lado el 51.50% del total de los encuestados indican que tienen una comunicación regular, y existe una parte del personal que conforma el 30.30% que indica que la comunicación es alta lo cual, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Tabla 13

Resultados del subindicador conductas de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	21.2 %
Medio	64	64.6 %
Alto	14	14.1 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

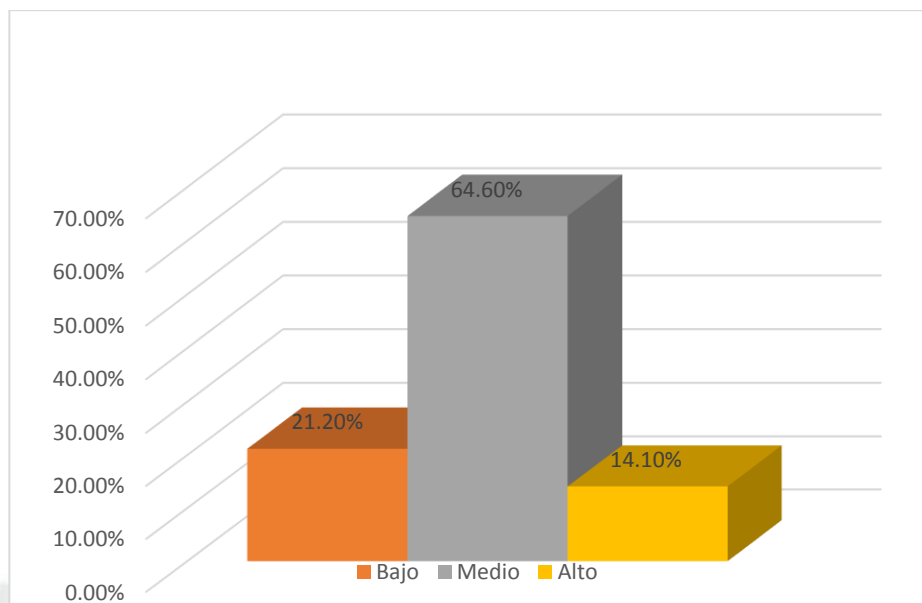


Figura 4 Conductas de comunicación

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

De la tabla y figura 4, referente a la dimensión conductas de comunicación el 64.60% tienen un nivel medio lo que indica que en su mayoría los trabajadores administrativos creen que mantienen un nivel regular sobre si se mantienen informados en asuntos que afectan en su trabajo, asimismo sí disponen de información necesaria para realizar su trabajo con calidad; solo en un 14.10% cree que se utiliza de manera positiva la comunicación entre pares, por lo contrario se tiene un 21.20% que indica que su nivel de conductas de comunicación entre pares y jerárquicos es bajo lo cual no contribuyen a mejorar las estrategias de un buen clima organizacional de la institución en estudio. Esto nos permite recomendar la utilización de medios de comunicación más efectivos para la organización.

Tabla 14 *Resultados del subindicador Espacios de socialización*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29	29.3 %
Medio	43	43.4 %
Alto	27	27.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

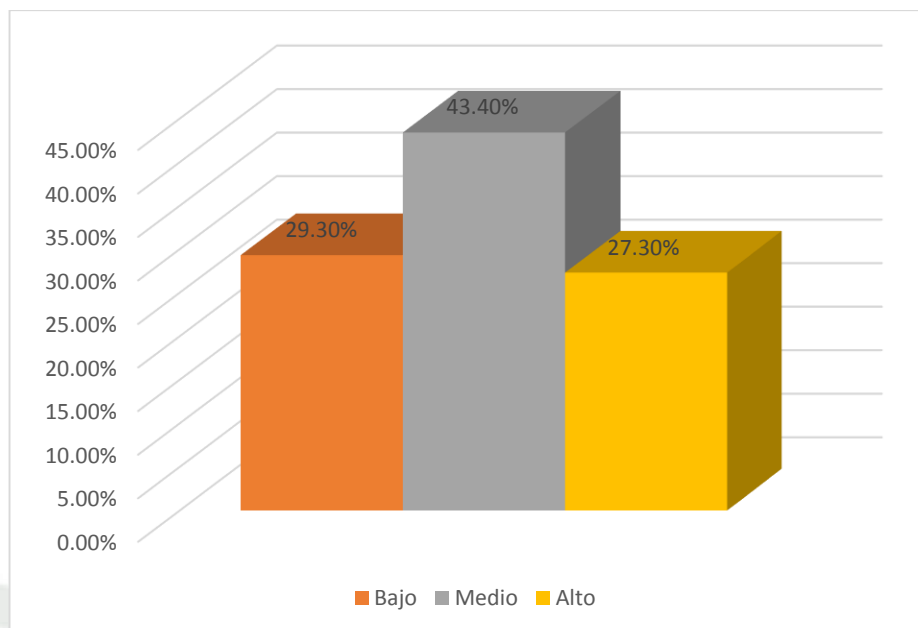


Figura 5 Espacios de socialización

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

De acuerdo a la tabla 14 y figura 5, en la Red de Salud de Caylloma – Arequipa la implementación de espacios de socialización son considerados por los trabajadores como un nivel medio con un 43.40%, por otro lado podemos verificar que un 29.30% es considerado con nivel bajo ya que del total de los encuestados indican que no cuentan con espacios de socialización es decir que la dirección no facilita la participación del personal para ejercer el control social, o que se busque alternativas y sugerencias para mantener las buenas relaciones humanas, por el contrario un 27.30% indican todo lo contrario obteniendo un nivel alto en dicho indicador, esto se podría deber a que exista diferencia de relación y comunicación entre los distintos niveles jerárquicos ya que existe discrepancia en las algunas áreas y otras.

Tabla 15

Resultados del subindicador Grado de relación comunicativa

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	15.2 %
Medio	65	65.7 %
Alto	19	19.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

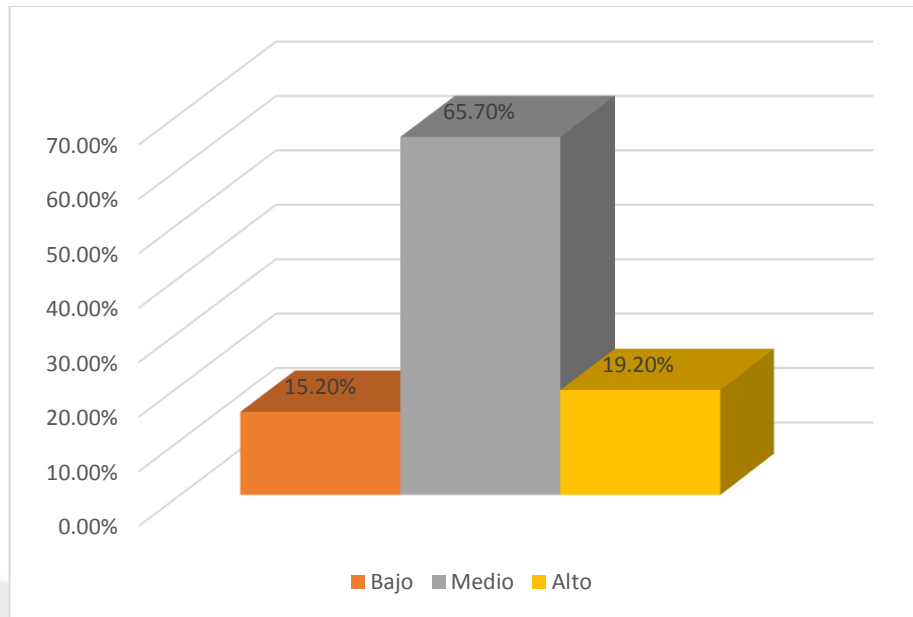


Figura 6 Grado de relación comunicativa

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En lo que respecta en la tabla y figura 4, podemos inferir que el grado de relación comunicativo entre el personal administrativo de la Red de Salud de Caylloma – Arequipa, es en su mayoría medio representado por un 65.70% esto quiere decir que el personal opina de manera regular que los trabajadores de dicha organización aplican los valores que estipulan la organización, es probable que en algunos casos existan favoritismos y privilegios en el personal; por otro lado observamos que un 19.20% del personal encuestado opina que el nivel de grado de relación comunicativo es alto lo que sigue arrojando discrepancia en la opinión de los trabajadores diferenciando su opinión por áreas tal como pudimos observar en la tabla y grafico n° 4, ya que como se observa por lo un porcentaje similar 15.20% del personal encuestado opina que los trabajadores no aplican valores que estipula la organización.

Tabla 16
Resultados del subindicador Práctica comunicativa grupal

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	15.2 %
Medio	65	65.7 %
Alto	19	19.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

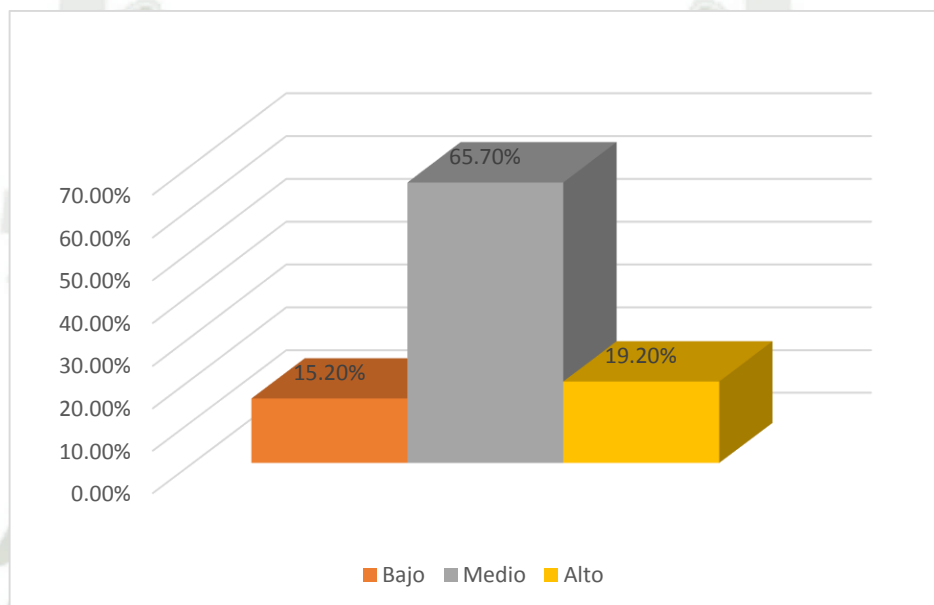


Figura 7 Práctica comunicativa grupal

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Como se puede apreciar en la tabla y figura 5, la práctica comunicativa grupal presenta un nivel medio o regular en un 65.70%, sub indicador que se comporta casi igual al del grado de relación comunicativo que se dan entre el personal administrativo. Lo que significa que de igual forma el personal administrativo opina que algunas veces la alta dirección habla de temas puntuales y de interés con la entidad y que de manera regular o baja los jefes de cada área fortalece la confianza entre equipos, como vimos en la anterior tabla nuevamente podemos observar que el nivel alto y el nivel bajo tienen porcentajes similares; sin embargo es sumamente preocupante el porcentaje de personal que mantiene una perspectiva alta lo cual solo equivale a 19.20%, lo cual indica que debe reforzar las estrategias de relaciones y comunicación individual y grupal del personal administrativo de la sede central de la Red de Salud de Caylloma – Arequipa.

Tabla 17
Resultados del subindicador Saber escuchar

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	40	40.4 %
Medio	40	40.4 %
Alto	19	19.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

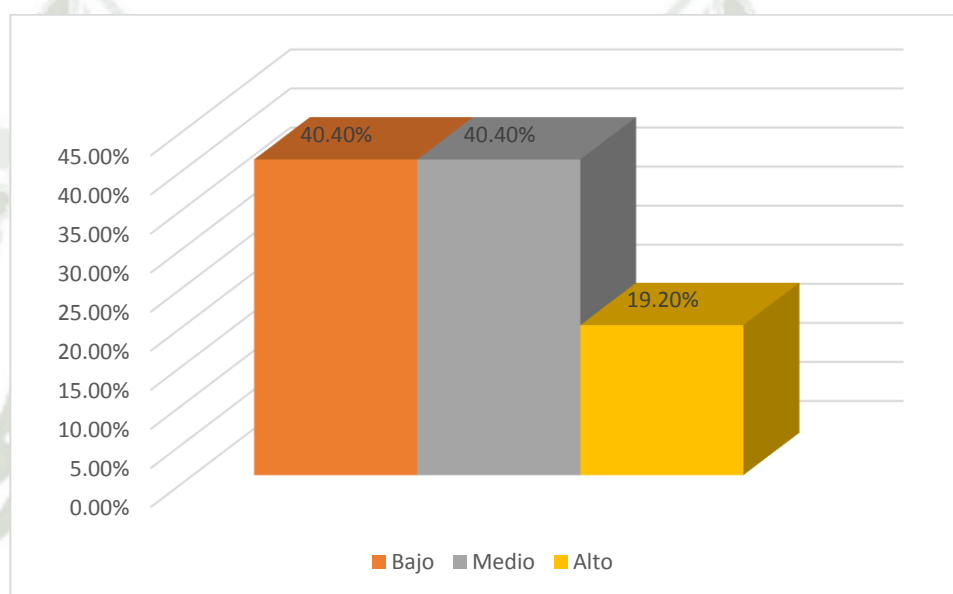


Figura 8 Saber escuchar

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 16 y figura 8, del sub indicador saber escuchar se evidencia un nivel medio – bajo representando un 80.80% del total de los encuestados por parte del personal administrativos de la Red de salud Arequipa Cayloma ya que esto representa que la gran mayoría no se sienten escuchados los unos a los otros, existiendo la posibilidad que no se tome en cuenta sus opiniones y tampoco se permita a los colaboradores dar propuestas para la mejora el trabajo; por lo que se debe tomar mayores acciones, escuchar las ideas e ideales de los colaboradores de dicha entidad.

3.1.2.3 Conocer la motivación en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 18
Resultados del indicador Motivación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	15.2 %
Medio	55	55.6 %
Alto	29	29.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

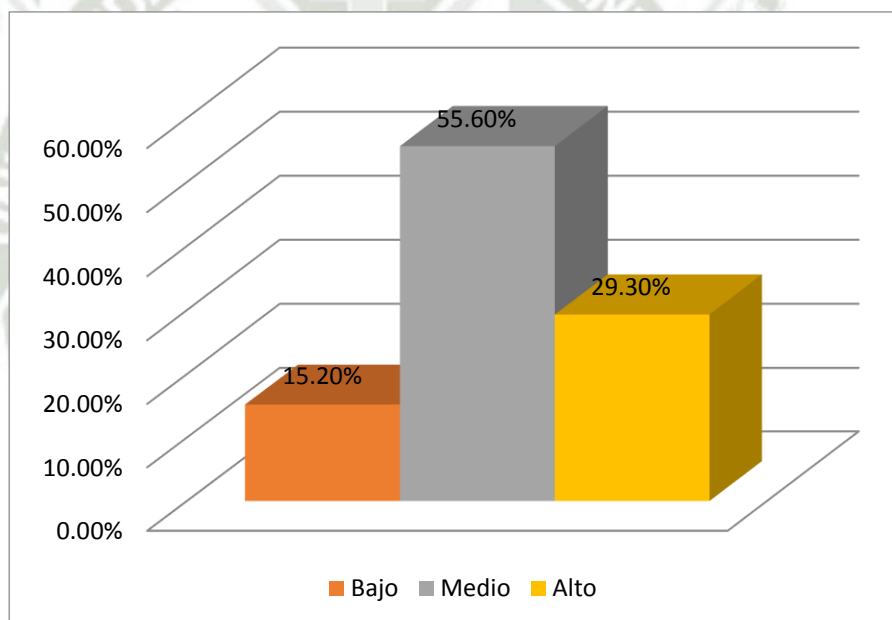


Figura 9 Nivel de motivación

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Los resultados del indicador motivación, según la tabla y figura 11 demuestran que el 29.30% tienen un nivel alto de motivación, un 55.60% indicaron tener un nivel medio, y el 15.20% del total de los encuestados indicaron que su nivel de motivación es bajo. Estos resultados demuestran que en cuanto al nivel medio y bajo se deben crear programas de motivación para mejorar principalmente los niveles bajos de los resultados.

Tabla 19
Resultados del subindicador Superación de obstáculos

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	24.2 %
Medio	53	53.5 %
Alto	22	22.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

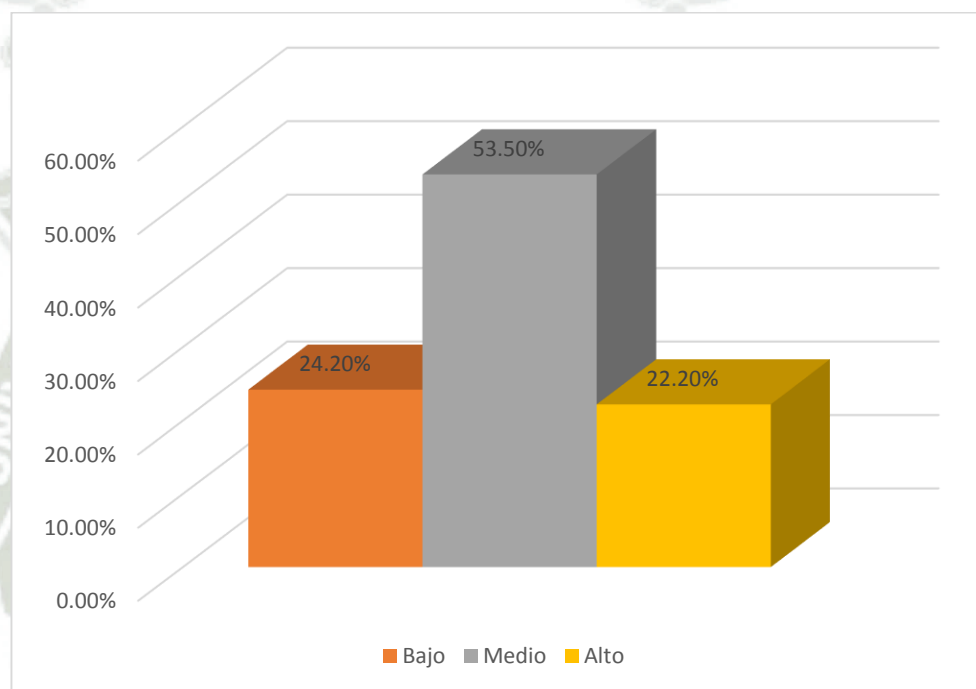


Figura 10 Superación de obstáculos

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En la tabla 19 y figura 10; se evidencia que el sub indicador superación de obstáculos presenta una escala media de 53.50%, esto indica que de forma regular el personal tiene interés de prevalecer y mantener un eficaz funcionamiento de responsabilidad; es probable que la institución no implanta de manera continua procedimientos o estrategias que faciliten la información específica. Por otro lado, existe un 24.20% del total de colaboradores encuestados indican que su nivel de superación de obstáculos es baja lo cual se debe tomar en cuenta para mejorar la percepción de este sub indicador y analizar los puntos que se deben mejorar para obtener un mejor clima organizacional.

Tabla 20
Resultados del subindicador Logro de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	16.2 %
Medio	62	62.6 %
Alto	21	21.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

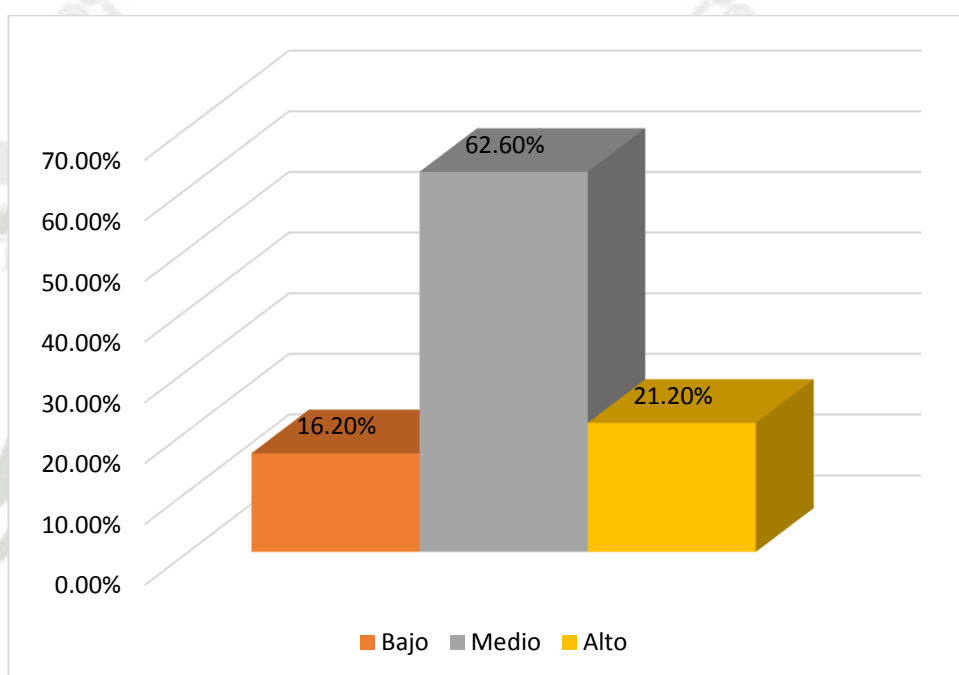


Figura 11 Logro de objetivos

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En lo referente al sub indicador logro de objetivos en opinión a los encuestados en la tabla 20 y figura 11 evidencian una escala media con un 62.60% situación que denota presencia de inconvenientes para la culminación de los trabajos encargados por su jefe, así mismo el trato entre colegas y la falta de comunicación en algunos casos podría ser causa de dicho resultado. Se obtuvo un 21.20% de nivel alto de logro de objetivos mostrado iniciativa en los logros que se compete. En cambio, el 16.20% tienen un nivel bajo en el logro de objetivos. Estos resultados demuestran que podría deberse a personal con poca iniciativa, por lo que se recomienda mayor interés el trato y respeto que recibe el personal administrativo.

Tabla 21
Resultados del subindicador Beneficios y Compensación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	10.1 %
Medio	60	60.6 %
Alto	29	29.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

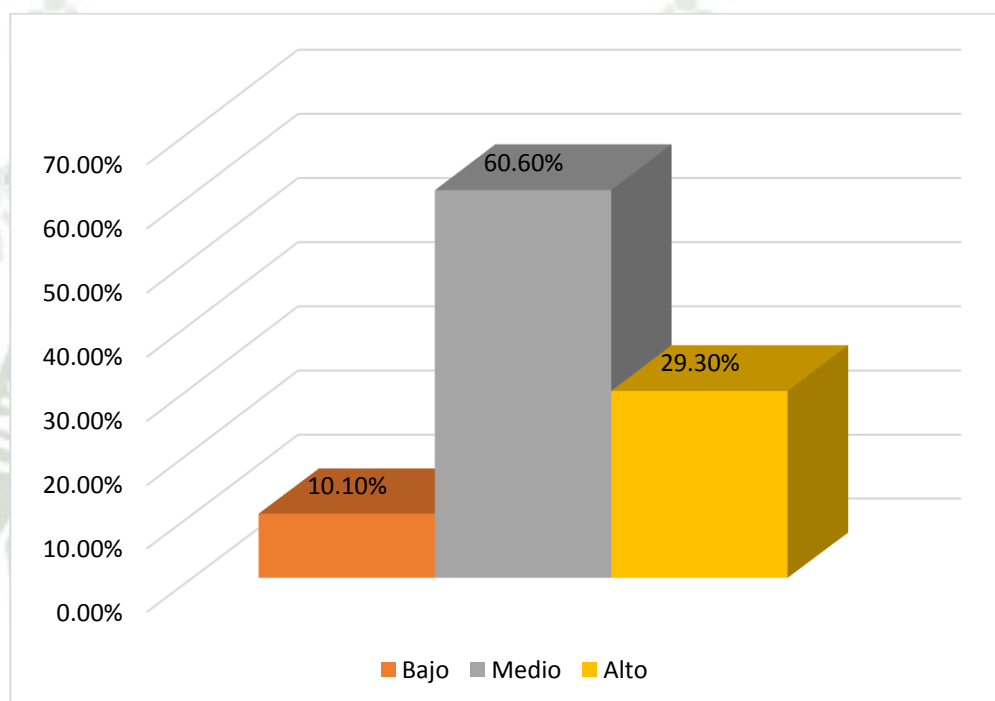


Figura 12 Beneficios y Compensación

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En lo referente a los beneficios y compensación que recibe el personal administrativo de la red de salud Arequipa, Caylloma según los resultados de la tabla y gráfica 10, se observa que el 60.60% están conforme regularmente, y el 29.30% consideran que los beneficios y compensación se les otorga son buenos, esto indica que en su mayoría el personal está de acuerdo de manera regular con la remuneración, entre otros estímulos que perciben el personal administrativo, el 10.10% se sienten disconformes con su remuneración y estímulos. Se sugiere aumentar los beneficios y compensación basándose en el cumplimiento de metas y objetivos.

3.1.2.4 Identificar el liderazgo que se ejerce con los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 22
Nivel de liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	15	15.3 %
Medio	55	56.1 %
Alto	28	28.6 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

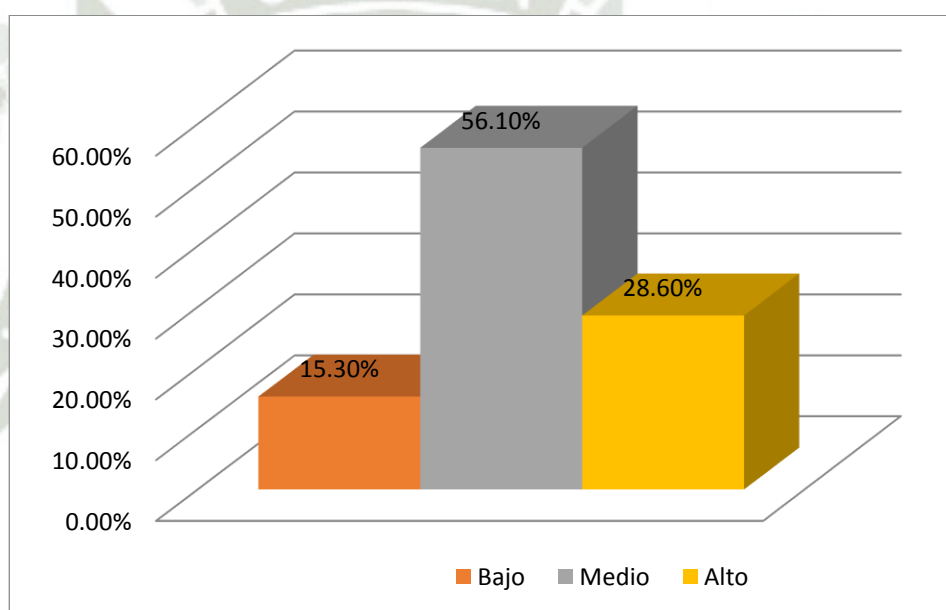


Figura 13 Nivel de liderazgo

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto al indicador nivel de liderazgo, la tabla 22 y figura 13 muestran que tanto la capacidad de influencia en el grupo, la confianza y funcionalidad en la organización institucional, la iniciativa laboral de los trabajadores, y la toma de decisiones en el entorno laboral de la Red de Salud de Caylloma – Arequipa, es de nivel medio o regular (56.10%). Sin embargo, se observa que 15 colaboradores indicaron que el nivel de liderazgo en la institución es malo, lo cual debe cambiar. Éstos resultados demuestran que el porcentaje en este indicador debe mejorar, por lo que se requiere implementar programas sobre liderazgo dirigidos a capacitar a sus directivos.

Tabla 23

Resultados del subindicador Capacidad de influencia en el grupo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	34	34.3 %
Medio	60	60.6 %
Alto	5	5.1 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

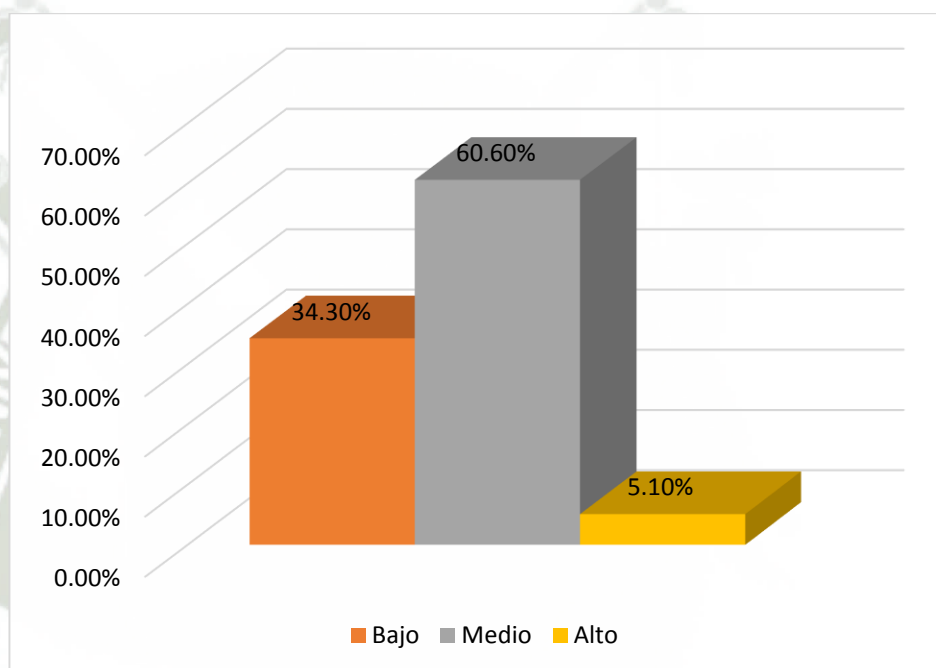


Figura 14 Capacidad de influencia en el grupo

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Según los resultados de la tabla 23 y figura 14 respecto a la capacidad de influencia en el grupo, se puede observar que en su mayoría el 60.60% del total de los encuestados opinan que la influencia de los directivos es de nivel medio, el 34.30% opina que parte del liderazgo y la influencia el personal es baja con un 34.30% y solo en un 5.10% opina que dicho sub indicador lo calificarían con un nivel alto, Dichos resultados son preocupantes por lo que se recomienda implementar programas sobre liderazgo dirigidos a capacitar a sus directivos.

Tabla 24
Resultados del subindicador Confianza y Funcionalidad

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	18.4 %
Medio	54	55.1 %
Alto	26	26.5 %

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2019

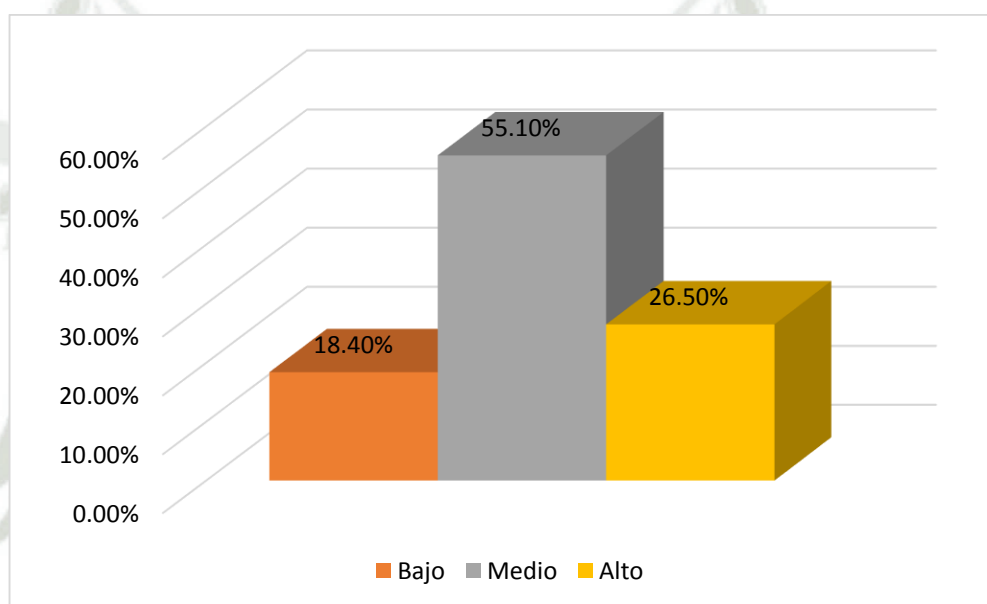


Figura 15 Confianza y Funcionalidad

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La confianza y funcionalidad tiene que ver con varios aspectos que se aplican en la entidad pública, como por ejemplo, que la alta dirección realice una asignación transparente y racional de los recursos; la institución promueva una comunicación interpersonal eficiente y agradable; que los directivos tengan los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad; o que se informe periódicamente a los administrativos sobre el avance de metas y logros de los objetivos institucional. Desde estas perspectivas, es que la tabla 24 y figura 15, muestra que la confianza y funcionalidad como parte del clima organizacional es de nivel regular o medio en un 55.10%, seguido de un nivel alto de confianza con un 28.50% sin embargo existe un 18.40% que opina que su nivel de confianza y funcionalidad es bajo. Se recomienda informar al personal administrativos sobre el logro objetivos institucionales entre otros.

Tabla 25
Resultados del subindicador Iniciativa laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	13.1 %
Medio	68	68.7 %
Alto	18	18.2 %

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2019

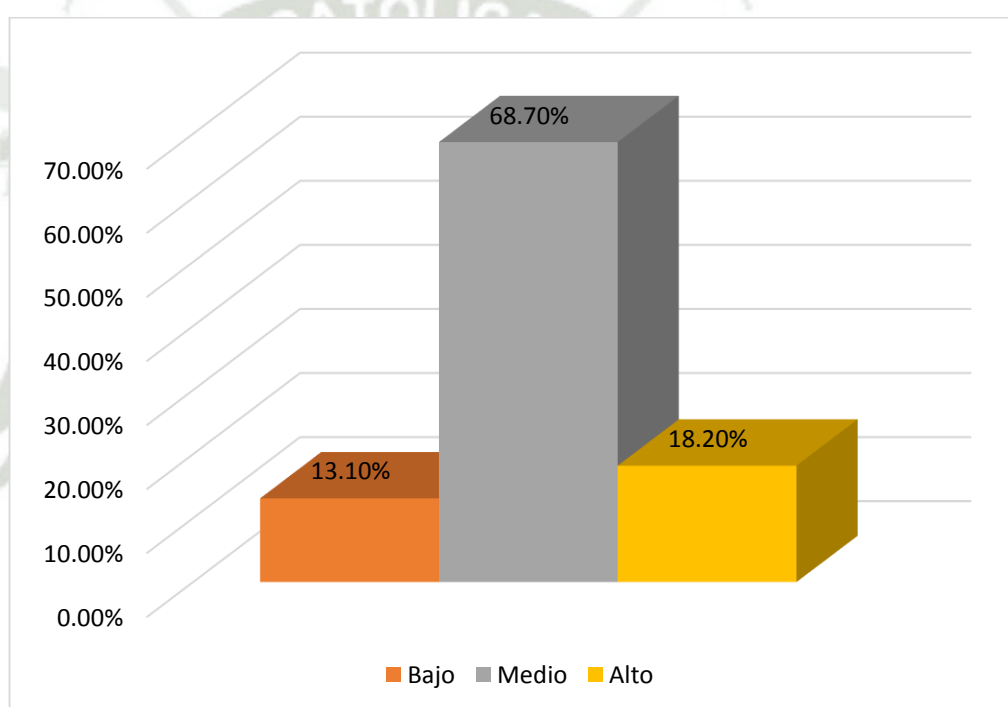


Figura 16 Iniciativa laboral

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto al sub indicador iniciativa laboral, la tabla 25 y figura 14 muestran que los trabajadores administrativos tienen una participación relativa determinando un nivel regular o medio (68.70%), por otro lado, se encuentra también la opinión del 18.20 % de trabajadores que señalan tener un nivel alto de iniciativa laboral, sin embargo el 13.10% considera que no cumplen con el adecuado cumplimiento de sus funciones. Estos resultados atraen preocupación, toda vez que la iniciativa laboral responde, si la organización de la institución es adecuada para el cumplimiento de las funciones, y si a los trabajadores les resulta fácil expresar sus opiniones en el trabajo.

Tabla 26
Resultados del subindicador Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	38	38.4 %
Medio	26	26.3 %
Alto	35	35.4 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

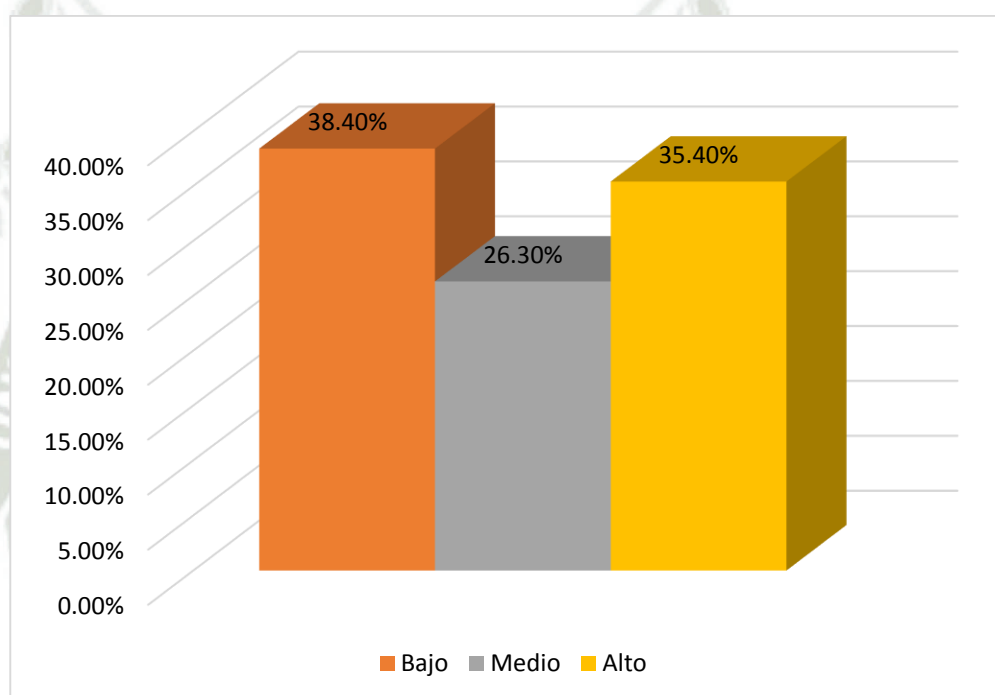


Figura 17 Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Como se muestra en la tabla 26 y figura 15, es evidente la diferencia de los resultados de este gráfico ya que la toma de decisiones en forma correcta y oportuna es uno de los retos más complejos dentro de las entidades públicas del estado como es el caso de la red de salud Arequipa Caylloma, se observa que evidentemente existe una diferencia en áreas ya que tienen diferentes opiniones, el 38.40% indica que el nivel de la alta dirección con respecto a la toma de decisiones es bajo es decir se sienten disconformes con dichas decisiones; sin embargo se observa que el 35.4% indica que el nivel es alto en cuestión de toma de decisiones es decir opinan que la alta dirección facilita la resolución de conflictos y contiene buena solución a los inconvenientes dentro de la entidad, por otro lado existe personal que piensa

que las toma de decisiones se realiza de manera normal de nivel medio. Se debe tomar en cuenta estos resultados considerando la rotación y manteniendo igualdad en la toma de decisión de las diferentes áreas.

3.1.3 Variable Productividad Laboral

3.1.3.1 Preciar la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 27
Nivel de Productividad laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	8.1 %
Medio	75	75.8 %
Alto	16	16.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

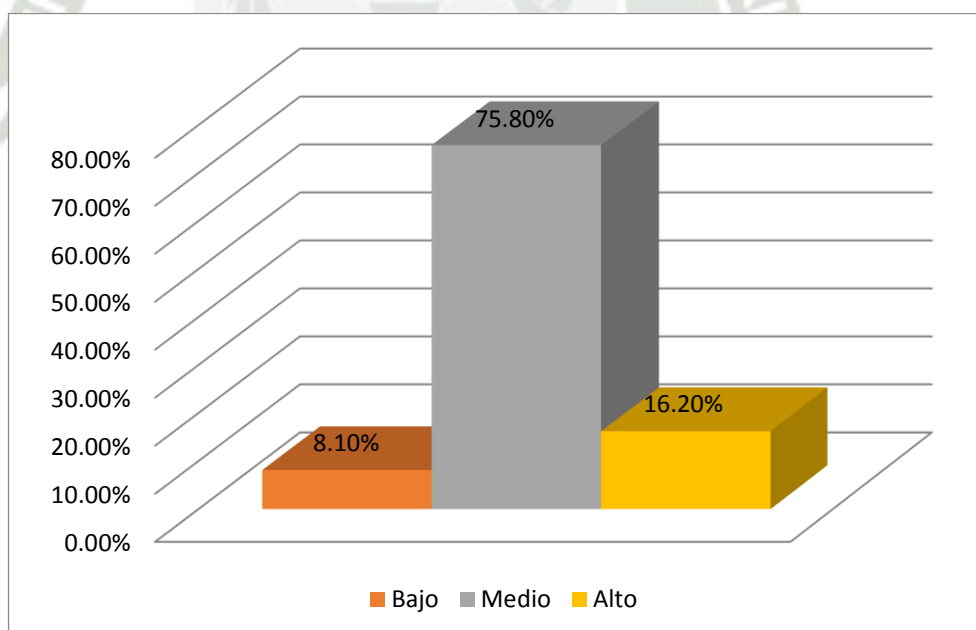


Figura 18 Productividad laboral

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Luego de revisar los resultados de los sub indicadores: nivel de rendimiento laboral, nivel de satisfacción y nivel de los recursos humanos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa 2019, la tabla 27 y figura 35 presenta los resultados de la variable productividad

laboral, en la cual se observa un nivel bueno o alto (16.20%), seguido de un nivel regular o indiferente con un 75.80%, un nivel bajo con un 8.10%. En efecto, se muestra grandes deficiencias en la satisfacción laboral sobre todo en el bienestar social y estabilidad laboral; así como, en el nivel de los recursos humanos, especialmente en el reconocimiento y compromiso laboral que se le ofrece al personal administrativo. Dichos resultados se hallaron respecto a una medición objetiva debido que la Red de salud Arequipa caylloma no cuenta con un instrumento actualizado y completo sobre la medición para las actividades administrativas como cumplimiento de metas y objetivos. Cabe mencionar que al no haber una medición objetiva de esa variable es que se optó por la medición subjetiva como “la percepción de la productividad laboral”

3.1.3.2 Conocer el rendimiento laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 28 Resultados del indicador Rendimiento
Resultados del indicador Rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	7.1 %
Medio	41	41.4 %
Alto	51	51.5 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

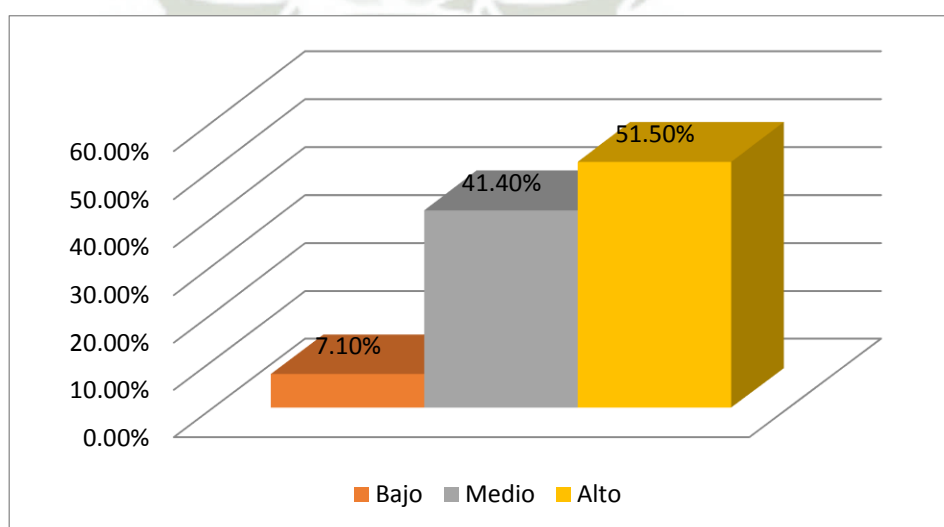


Figura 19 Rendimiento

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La tabla 28 y figura 19 muestran los resultados del nivel de rendimiento del personal administrativo de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, observándose que el 51.50% del personal consideran que su rendimiento tiene un nivel alto lo cual es positivo ya que la entidad cuenta con personal que busca mantenerse productiva y competitiva dentro de un entorno cambiante y dinámico, el 41.40% manifiesta que presenta un nivel de rendimiento medio y un 7.10% indica que tienen un nivel de rendimiento bajo, lo cual es sumamente importante mejorar y fomentar el desarrollo de los colaboradores a través de un estilo de gestión que proporcione una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo es necesario que se practique mucho la comunicación y se centra en agregar valor a la organización alentando el desarrollo de habilidades de sus integrantes dentro de la Red de Salud Caylloma – Arequipa.

Tabla 29 Resultados del subindicador Calidad de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	5.1 %
Medio	43	43.4 %
Alto	51	51.5 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

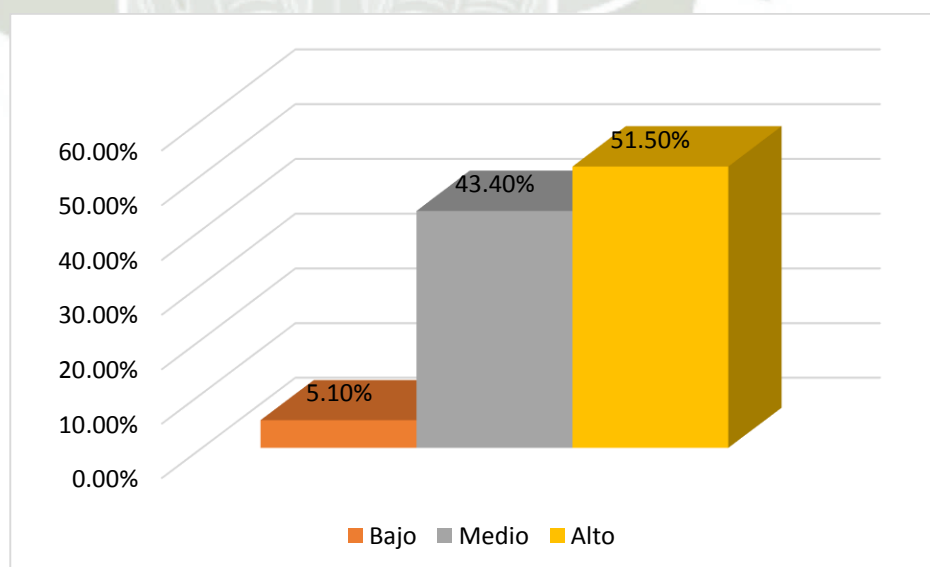


Figura 20 Calidad de trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

De acuerdo a la tabla y figura 18, se puede apreciar que los resultados en cuanto a la calidad de trabajo lo cual no es más que el resultado de una serie de procesos que llevan a un desarrollo oportuno y continuo de cada acción en la organización, es así, que los colaboradores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, señalan en un 51.50% de la muestra de estudio, indican tener un nivel alto, lo que significa que están satisfechos o de acuerdo con el trabajo que realizan es decir muestran que siguen estándares de calidad, así como el nivel de atención de su trabajo lo consideran de calidad, sin embargo existe un 43.40% que obtuvieron un resultado medio es decir les falta mejorar varios aspectos para realizar las tareas de administración, adecuadamente. Asimismo, existe una minoría de 5 personas que indicaron que su nivel de calidad de trabajo es bajo ya que creen que les falta mejorar aspectos para realizar las tareas de administración.

Tabla 30 Resultados del subindicador Control
Resultados del subindicador Control

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	5.1 %
Medio	56	56.6 %
Alto	38	38.4 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

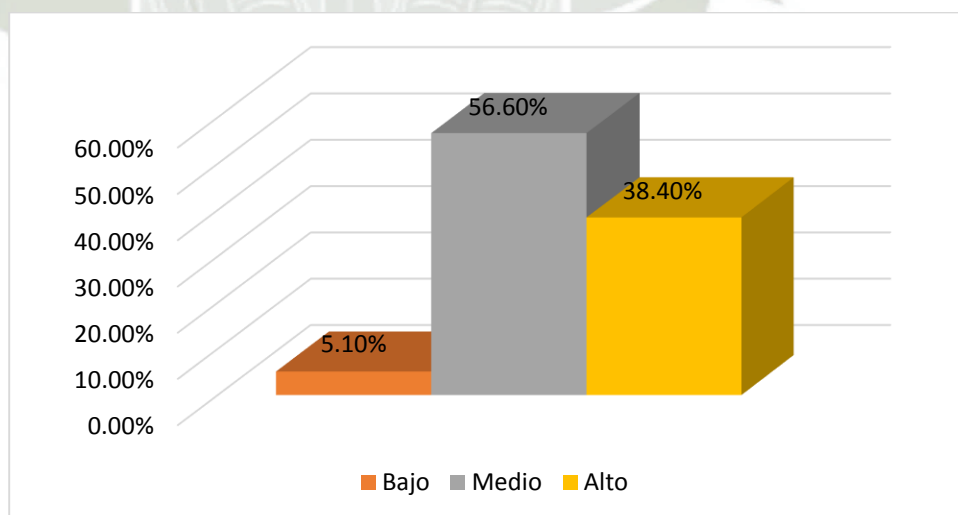


Figura 21 Control

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

De acuerdo en la tabla y figura 19, se observa un 38.40% del total del personal administrativo encuestado indica que su nivel en el sub indicador de control es alto, esto nos indica que del total de la muestra 56 personas opinan que la institución aplica un control de las funciones que realizan , y que se sienten satisfechos en el relevo de sus funciones; el 56.60% indica que su nivel de control es medio esto podría deberse a que la aplicación de dicho control se realiza de manera discontinua y esto afecta en su opinión, tan solo el 5.10% indica que su nivel de control es bajo lo cual se debe tomar en consideración más adelante para un mayor control interno por la institución ya que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, los directores no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no se cuenta con la debida revisión de manera continua.

Tabla 31 Resultados del subindicador Efectividad (A tiempo)
Resultados del subindicador Efectividad (A tiempo)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4.0 %
Medio	37	37.4 %
Alto	58	58.6 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

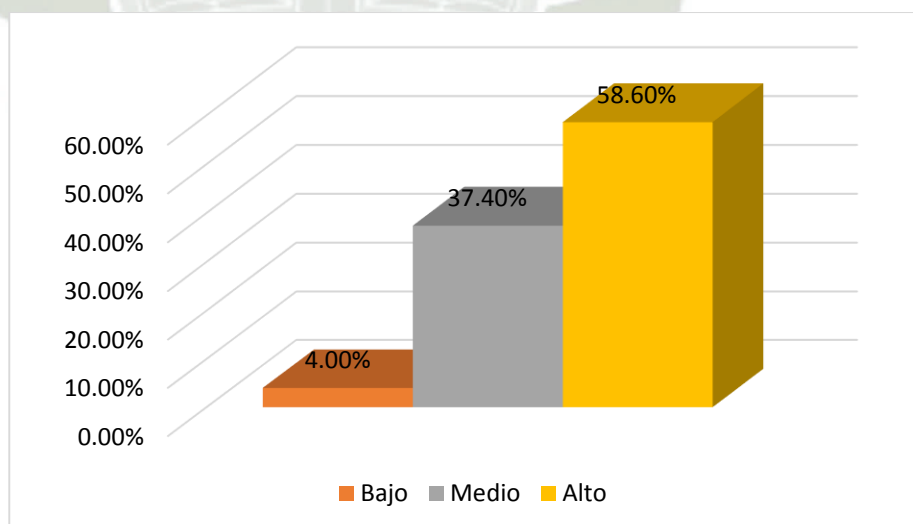


Figura 22 Efectividad (A tiempo)

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

De acuerdo a la tabla 31 y figura 20, se observa que un 58.60% del total de trabajadores administrativos indicaron que consideran que su efectividad es de nivel alto, es decir consideran que sus funciones las realizan de manera eficiente y que el sistema que utilizan es óptimo para realizar sus funciones. Esto se relaciona con que la red de salud evalúa periódicamente sus resultados para verificar su cumplimiento a tiempo ya que la entidad cuenta con un plan de salud instrumento de gestión que contiene la programación de actividades a ser ejecutadas en el período anual, orientadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales, es así que los trabajadores cumplen a tiempo con lo programado anual y mensualmente; sin embargo existe un 4% del total de los encuestados dicho porcentaje representa la cantidad de 4 personas que indicaron que su nivel de efectividad es decir el cumplimiento de sus metas en el tiempo correcto es de nivel bajo, lo que indica que no consideran que realizan sus actividad con la debida efectividad esto repercute en su productividad.

Tabla 32 Resultados del subindicador Eficacia (Cumple metas)
Resultados del subindicador Eficacia (Cumple metas)

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4.0 %
Medio	27	27.3 %
Alto	68	68.7 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

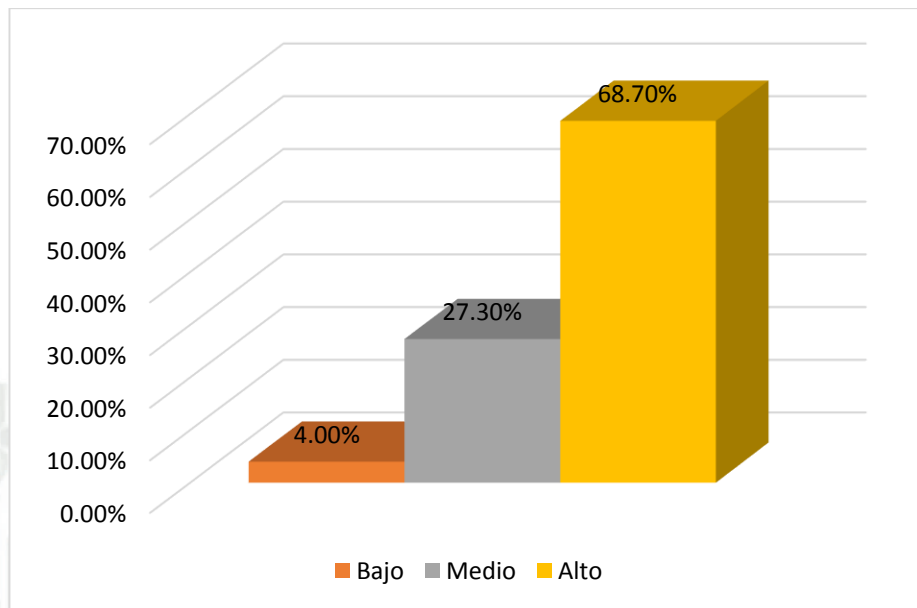


Figura 23 Eficacia (Cumple metas)
 Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Los resultados de eficiencia es parte del análisis si los trabajadores administrativos de la Red de Salud de Caylloma – Arequipa consideran que realizan sus funciones de manera eficiente, es decir a tiempo. En efecto la tabla y figura 21 muestran que mantienen un nivel alto de efectividad que equivale al 68.70% esto a causa de que consideran que dentro de sus horas de trabajo realizan sus funciones llegando a los objetivos en el menor tiempo posible y buscando la mejor relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, esto debido que la red de salud evalúa periódicamente sus resultados ya que la entidad cuenta con un plan de salud instrumento de gestión que contiene la programación de actividades de los distintos órganos de la red de salud a ser ejecutadas en el período anual, orientadas a alcanzar los objetivos y metas institucionales, es así que los trabajadores cumplen con las metas programadas anual y mensualmente; sin embargo existe un 4% del total de los encuestados dicho porcentaje representa la cantidad de 4 personas que indicaron que su nivel de efectividad es decir el cumplimiento de sus metas en el tiempo correcto es de nivel bajo, lo que indica que no consideran que realizan sus actividad con la debida eficacia.

Tabla 33
Resultados del subindicador Entorno laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	40	40.4 %
Medio	27	27.3 %
Alto	32	32.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

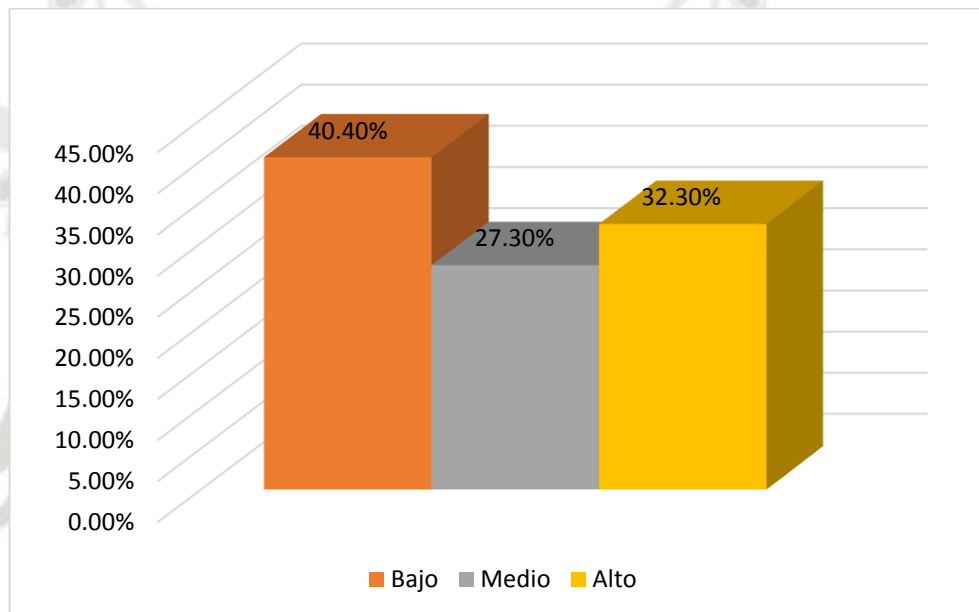


Figura 24 Entorno laboral

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Con respecto a la tabla 33 y figura 22, muestra que ante la cuestión si piensa que el entorno de su centro de labor es adecuado se observa una notable diferencia entre el grupo de personas que respondieron que el 32.30% consideran que están de acuerdo con las personas que trabajan en su centro de labor; es decir consideran que la entidad promueve el bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo. Por lo contrario el 40.40% determina que su entorno laboral en su opinión es de nivel bajo es decir se sienten en desacuerdo con el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la entidad, por otro lado el 27.30% consideran a su entorno laboral como un nivel medio este porcentaje equivale a 27 personas que estiman que su entorno laboral es regular. Esta información deja en claro la diferencia de opiniones en las áreas encuestadas por lo que se

recomienda igualdad de los directivos en la toma de decisión para mejorar el entorno laboral del personal administrativo.

3.1.3.3 Conocer la satisfacción laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 34
Resultados del subindicador Satisfacción

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	22	22.2 %
Medio	58	58.6 %
Alto	19	19.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

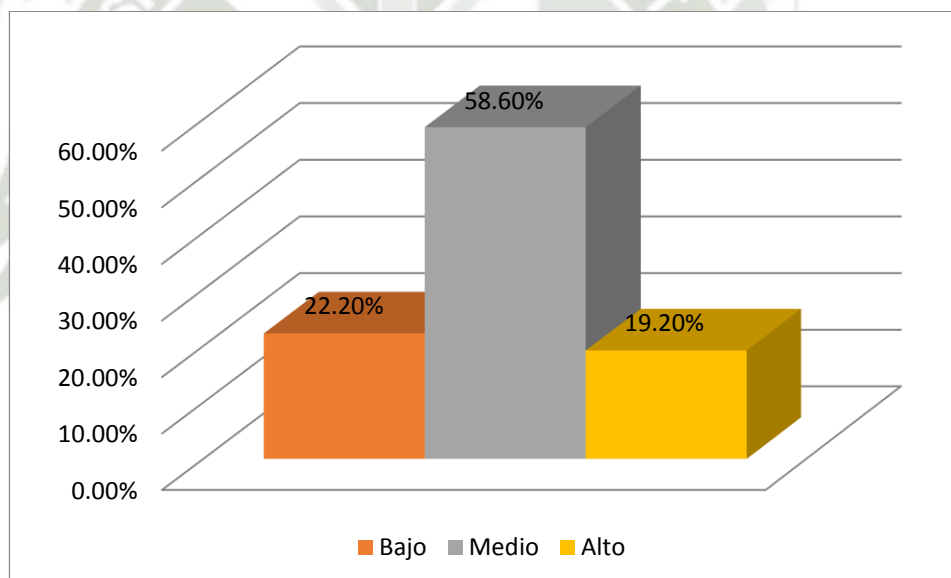


Figura 25 Satisfacción

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La tabla 34 y figura 28, muestra los resultados del nivel de satisfacción que presentan los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, observando que el 58.60% sostienen que tienen un nivel regular de satisfacción laboral; así mismo, el 19.20% indican estar de acuerdo ubicando un nivel de alto, el 22.20% muestran un desacuerdo, y un, lo que significa que los dos últimos grupos de trabajadores, no se muestran satisfechos con las condiciones laborales de la institución.

Tabla 35
Resultados del subindicador Autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	6.1 %
Medio	65	65.7 %
Alto	28	28.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

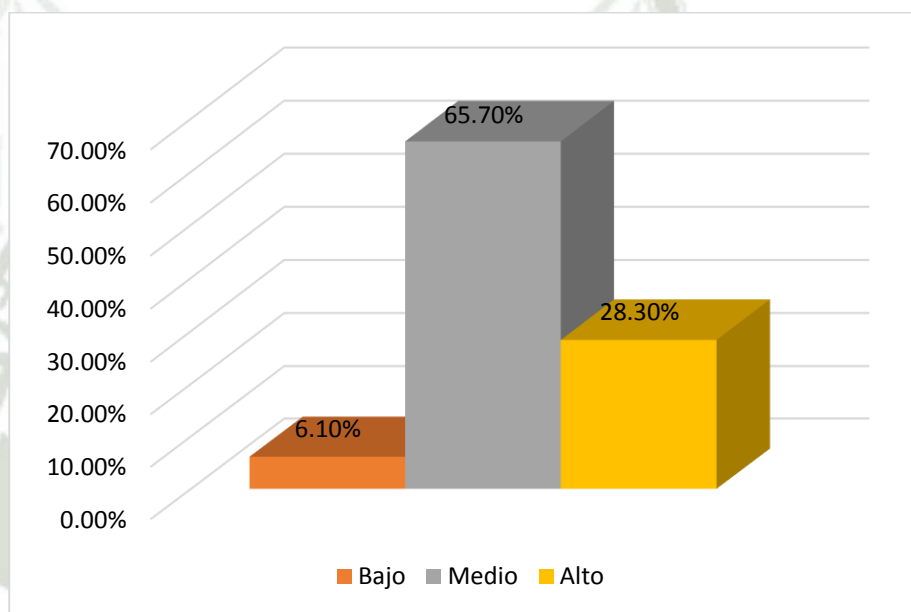


Figura 26 Autorrealización

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Según los resultados de la tabla 35 y figura 26, en cuanto a la autorrealización, es decir, sobre el logro máximo de las satisfacciones de las necesidades humanas, el desarrollo del potencial humano y la aceptación de sí mismo con las funciones que desempeñan, se mostró que el 65.70% del personal tienen un nivel de autorrealización medio lo que indica que aún se debe realizar nuevas acciones para mejorar las facilidades para crecimiento personal de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa - Caylloma, Asimismo, se ubica un 6.10% que manifiestan no sentirse auto realizados es decir mantienen un nivel bajo en dicha dimensión.

Tabla 36
Resultados del subindicador Bienestar social

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	24.2 %
Medio	56	56.6 %
Alto	19	19.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

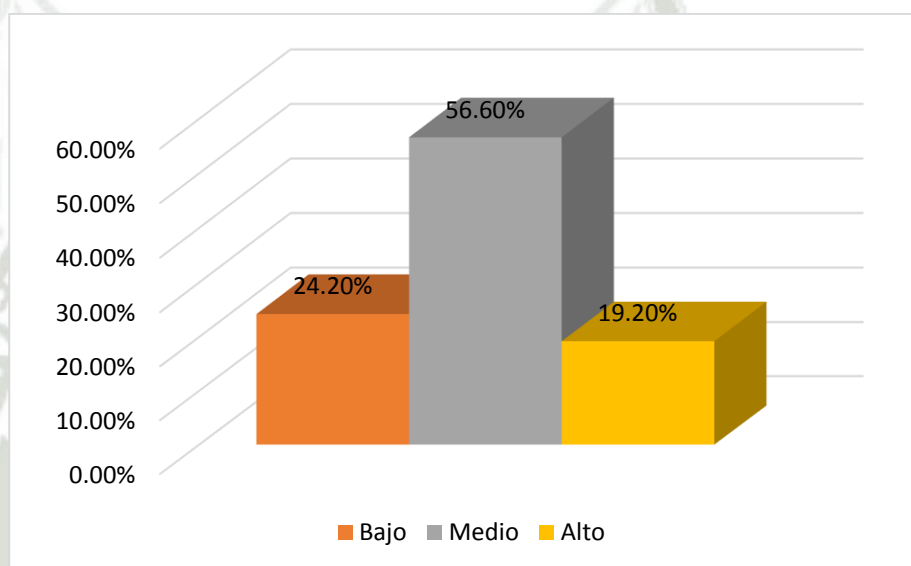


Figura 27 Bienestar social

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto a los resultados del Bienestar social que se ofrece en la Red de Salud Arequipa Caylloma, la tabla y figura 25 muestra que el personal administrativo sostiene considerar un nivel medio (56.60%), esto quiere decir que del total de los encuestados en su mayoría no se sienten del todo satisfechos con el bienestar social que la institución les brinda, tampoco sienten que el personal jerárquico incentive a dar un buen trabajo y no sienten que los trabajadores de la institución satisfagan las expectativas laborales de los directivos, Así mismo hay valores de una escala de nivel bajo que equivale a un 24.20% lo que indica que este porcentaje de encuestados no se sienten satisfechos con incentivos y el bienestar social que les ofrecen esto puede causar malestar infiriendo en dicho indicador.

Tabla 37
Resultados de subindicador Condiciones de seguridad

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	31	31.3 %
Medio	47	47.5 %
Alto	21	21.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

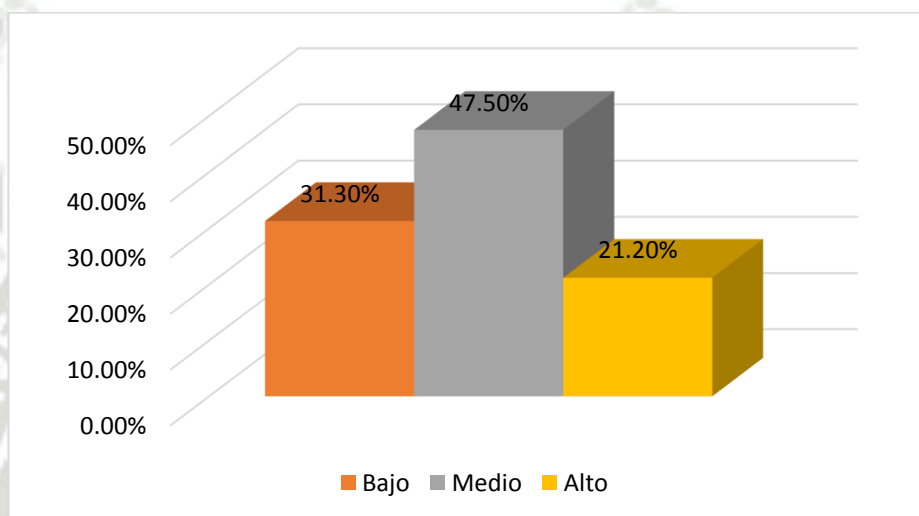


Figura 28 Condiciones de seguridad

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto a las condiciones de seguridad e higiene en la entidad, la tabla y figura 26 demuestra que el 47.50% del personal administrativo piensan que es regular o existe un estado de indiferencia; es sumamente importante verificar que el 31.30% del total de los encuestados indicaron que las condiciones de seguridad e higiénicas de las instituciones son inadecuadas mostrando una postura de desacuerdo frente a la situación en que laboran.

Tabla 38
Resultados del subindicador Estabilidad emocional

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	28	28.3 %
Medio	39	39.4 %
Alto	32	32.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

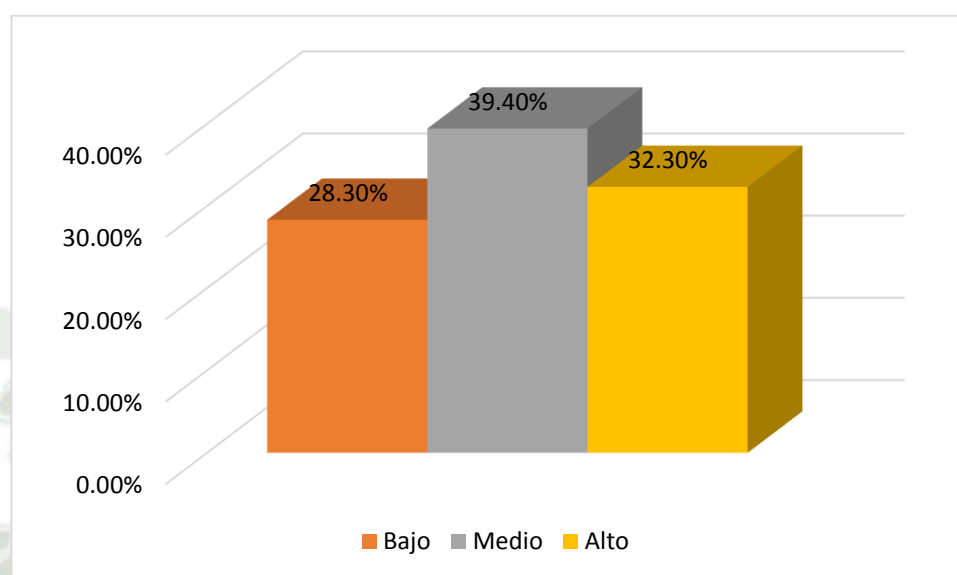


Figura 29 Estabilidad emocional
 Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Al analizar si los trabajadores administrativos consideran que cuentan con estabilidad laboral se evidencia que en la institución Red de Salud Arequipa Caylloma, un 32.30% señalan que sienten un nivel alto de estabilidad laboral es decir sienten que pueden conservar su trabajo mientras no ocurra una de las causales de despido, por otro lado, el 39.40% del total esto se da de forma regular o en una situación de indiferencia. En todo caso, la tabla y figura 27, presenta una insatisfacción en cuanto a la estabilidad laboral, ya que el 28.30% se siente inseguro y muestra un riesgo laboral.

3.1.3.4 Determinar la gestión de recursos humanos que repercute en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa – Caylloma, 2019

Tabla 39
Resultados del subindicador Recurso humano

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	5.1 %
Medio	75	75.8 %
Alto	19	19.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

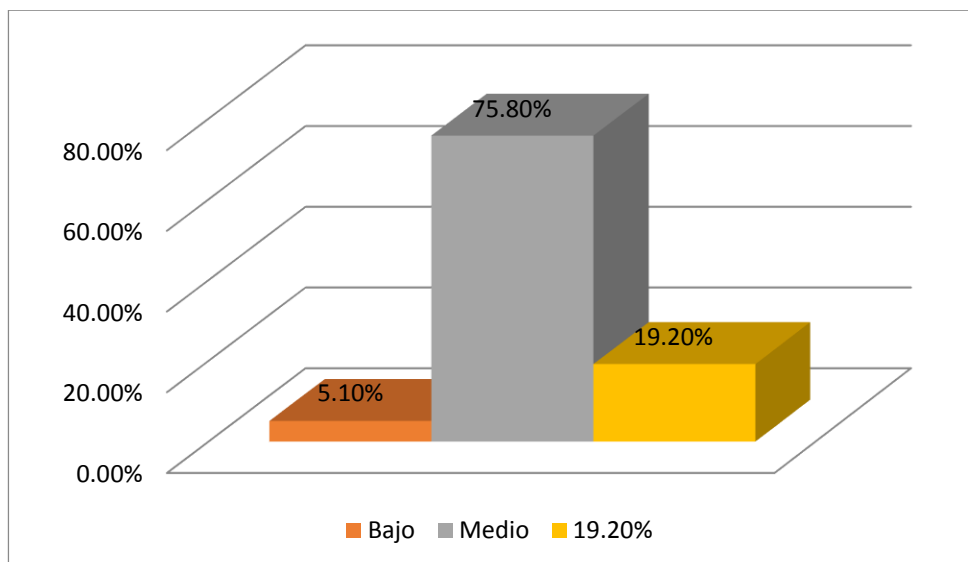


Figura 30 Recurso humano

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La tabla 39 y figura 30, muestran los resultados del nivel de recursos humanos en la Red de Salud Caylloma – Arequipa, ubicándose un alto porcentaje para el nivel medio o indiferente (75.80%) en relación a los sub-indicadores de: ausentismo laboral, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, resistencia al cambio, y compromiso laboral; lo cual, infiere que la institución presenta un nivel regular en cuanto a la calidad del recurso humano. Por otro lado, el 19.20% de los trabajadores administrativos señalan estar en un nivel bueno o alto. Pero otros indican estar en desacuerdo (5.10%) con el recurso humano por su nivel bajo del personal que labora en la Red de Salud Caylloma – Arequipa. Los resultados demuestran que se debe prestar mas atención a la gestión de recursos humanos ya que con un mayor control mejorara la situ

Tabla 40
Resultados del subindicador Ausentismo laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	7.1 %
Medio	74	74.7 %
Alto	18	18.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

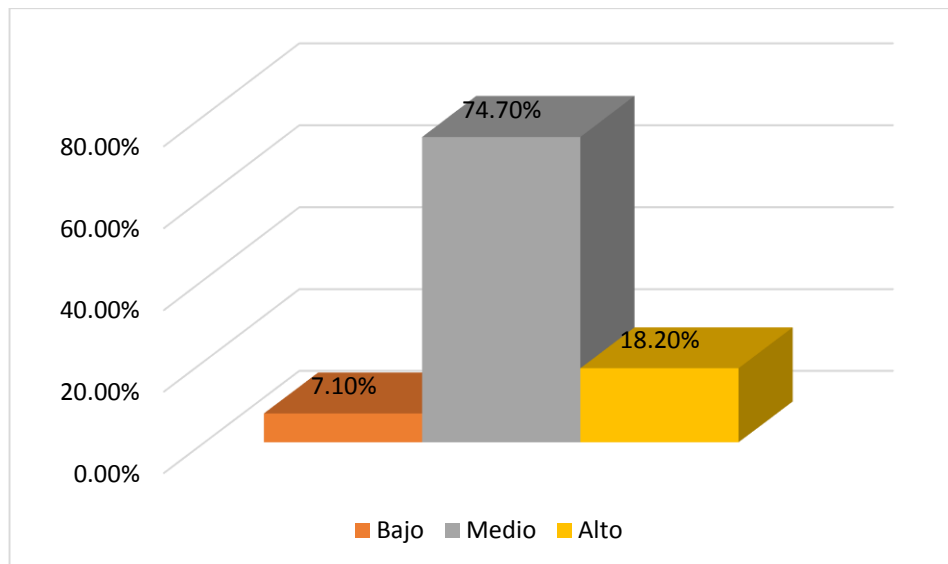


Figura 31 Ausentismo laboral

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La tabla 40 y figura 31, muestra los resultados del sub indicador ausentismo laboral, que como se puede apreciar el 74.60% de los trabajadores administrativos muestran un nivel regular medio ante dicho sub indicador, esto poco control que existe ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes anejos al mismo, y también puede ser definido como toda ausencia de personal de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable. Sin embargo, solo el 7.10% indican que el nivel de ausentismo dentro de la institución es bajo, lo cual, muestra que existe la posibilidad que en la institución sean permisivos en las salidas y ausencia de los puestos laborales.

Tabla 41 Resultados del subindicador Capacitación y Desarrollo
Resultados del subindicador Capacitación y Desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	7.1 %
Medio	59	59.6 %
Alto	33	33.3 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

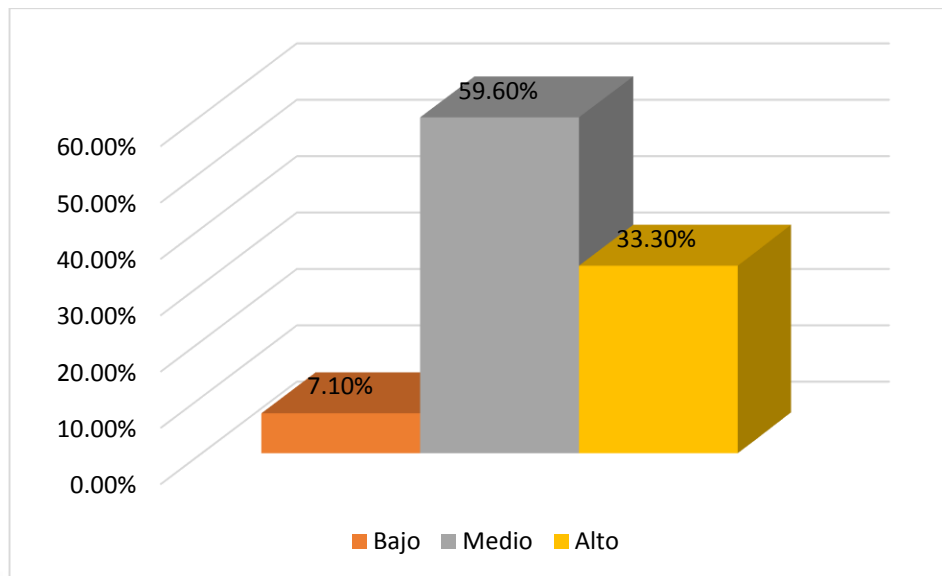


Figura 32 Capacitación y Desarrollo
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto a los resultados de capacitación y desarrollo de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, la tabla y figura 30 muestran que el 59.60% indica que su capacitación y desarrollo es de nivel medio esto indica que la institución considera que las capacitaciones que brinda la institución cumple con regularidad con la complementación de la formación académica /profesional y con el desempeño laboral; el 33.30% indica que la capacitación es de un nivel alto; mientras que un 7.10% señalan estar en desacuerdo con la capacitación calificándolo con un nivel bajo. Se recomienda seguir capacitando al personal, ya que de esto depende el funcionamiento que debe tener el personal, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, considerando que se percibe poca rotación del personal a diferentes áreas para que puedan incrementar sus conocimientos y aprendizajes

Tabla 42
Resultado del subindicador Evaluación de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	12.1 %
Medio	64	64.6 %
Alto	23	23.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

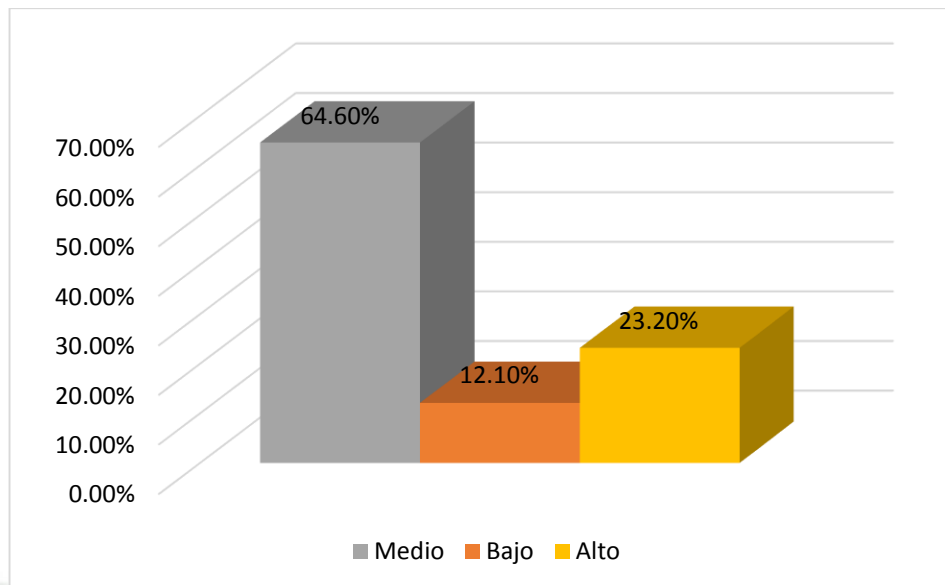


Figura 33 Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

Con relación a la evaluación de desempeño, en la tabla 42 y figura 31 se observa que el 64.60% indica que se muestra imparcial o indiferente a la realización de evaluación, y un 12.10% considera estar en desacuerdo con dicha evaluación, porque, creen que las evaluaciones que realiza la institución contribuye muy poco en la mejora de su trabajo, así mismo, piensan que el sistema de evaluación de desempeño debe mejorar en la institución. Estos resultados demuestran que es importante revisar los criterios de evaluación de desempeño y los procesos de devolución de los resultados, brindando acompañamiento para mejorar los aspectos débiles de sus responsabilidades del personal, se recomienda la realización de una evaluación periódica y continua para el personal administrativo.

Tabla 43 Resultados del subindicador Resistencia al cambio

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	16.2 %
Medio	40	40.4 %
Alto	43	43.4 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

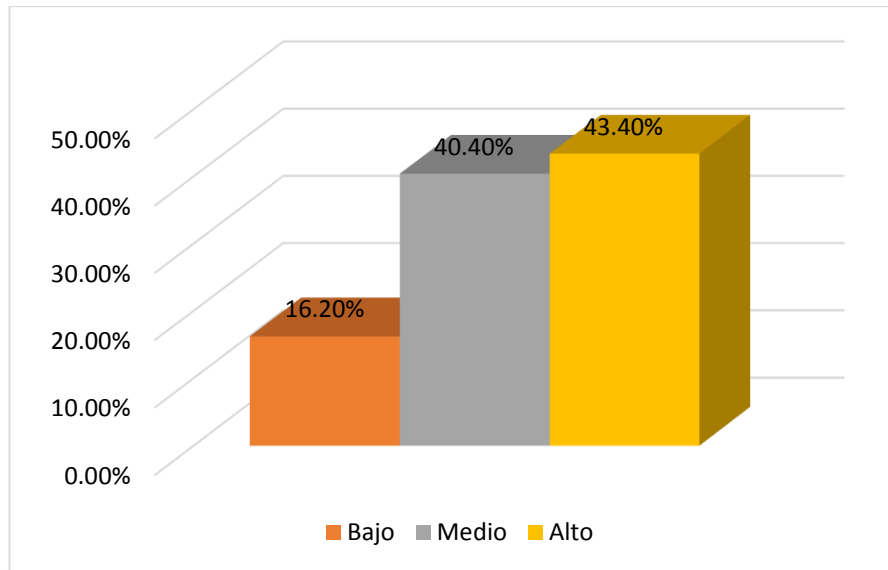


Figura 34 Resistencia al cambio

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

La tabla 43 y figura 34, presenta los resultados en cuanto a la resistencia al cambio que muestran el personal administrativo de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, como se puede notar el 40.40% del personal tienen una posición neutral o indiferente ante un cambio o situación nueva empresarial; un 43.40% consideran o están de acuerdo en que en la institución exista una actitud proactiva al cambio, pero también existe un 16.20% que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo a aceptar cambios. Infiriendo de los resultados, la institución se debe colocar bastante esfuerzo en revisar este aspecto, ya que podría ser algún inconveniente al momento de introducir una nueva gestión o instrumento de gestión para poder mejorar la productividad laboral.

Tabla 44

Resultados del subindicador Compromiso y reconocimiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	13.1 %
Medio	66	66.7 %
Alto	20	20.2 %

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

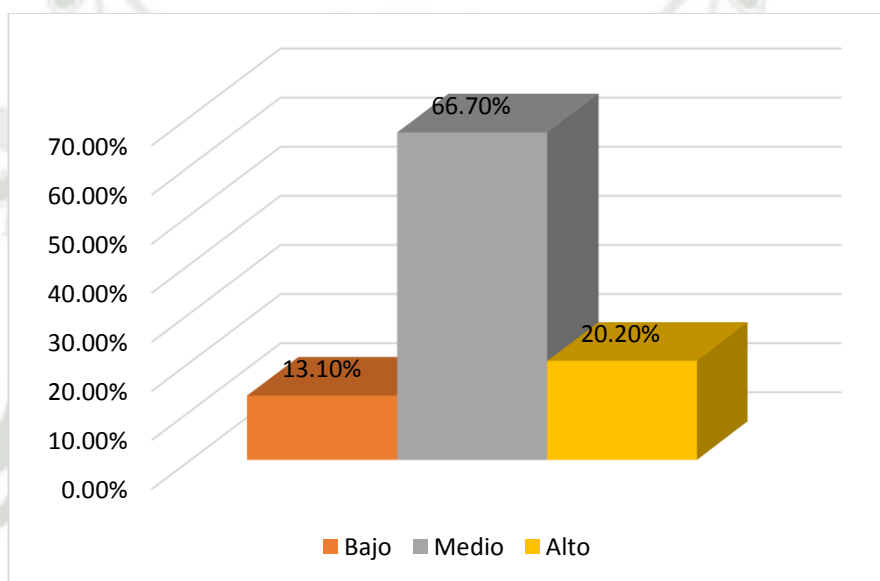


Figura 35 Compromiso y reconocimiento laboral

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

En cuanto al compromiso y reconocimiento laboral, la tabla 44 y figura 35 muestran que el personal administrativo presenta un nivel medio (66.70%), esto quiere decir que no siempre se sienten comprometidos con la institución. Mientras que, el 30% del personal señalan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con este punto; ya que, sienten que son reconocidos por las labores que realizan, y que la retribución salarial es justa en comparación a las labores que realizan; en cambio se ubica un 27% que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que tengan un compromiso con la institución y que exista un reconocimiento laboral.

3.2 Contrastación de hipótesis

Puesto que la presente investigación es de tipo relacional de dos variables, es por eso, que la validez de la hipótesis se efectúa mediante una prueba para medir el grado de correlación entre las variables. Para lo cual, se sigue cinco pasos que determinan la validez de la hipótesis.

a) Planteamiento de hipótesis:

Dado que, el clima organizacional se basa en propiciar un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable.

Es probable que, mejorando el clima Organizacional mejore la productividad laboral en los trabajadores Administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma 2019.

b) Nivel de significancia:

En cuanto al nivel de significancia, por ser una investigación social esta se determina por un (alfa) $\alpha = 0,05$

c) Estadístico de prueba:

Puesto que se ha trabajado con dos variables ordinales, es por ello, que se hace un análisis de relación cuantitativa aplicando la R de Pearson.

d) Regla de decisión:

Se acepta que la hipótesis de investigación: Es probable que, mejorando el clima organizacional mejore la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma 2019, es válida, siempre y cuando el p valor es menor al nivel de significancia establecido en un 0,05.

e) Toma de decisiones:

A continuación, se presenta la tabla para contrastar la hipótesis, mediante la prueba de correlación de R de Pearson.

Tabla 45
Correlación r de Pearson para Clima Organizacional y Productividad Laboral

	Productividad Laboral
Clima Organizacional	0.429 ***

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En la tabla 36 evalúa la correlación entre la variable clima organizacional y la variable productividad laboral, donde se muestra que existe una correlación positiva, moderada (Se puede interpretar el término “moderado” como “una correlación medianamente importante en la realidad”. Miles y Field (2012)), y altamente significativa ($r = .429$, $p < .001$); lo que expresa una correlación moderada y altamente significativa entre el clima organizacional y la variable productividad laboral en el personal administrativo de la Red de Salud Arequipa Caylloma, 2019, así mismo es una correlación directamente proporcional, lo que quiere decir que a mayor presencia de la variable clima organizacional la variable productividad laboral aumenta su magnitud y a menor presencia de la variable clima organizacional la variable productividad laboral disminuye su magnitud.

Es decir, la hipótesis de investigación es aceptada, por lo tanto, se concluye que: mejorando el clima organizacional mejore la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma Arequipa - 2019.

Tabla 46 Correlación entre dimensiones de clima organizacional y productividad laboral
Correlación entre dimensiones de clima organizacional y productividad laboral

	Productividad Laboral
Comunicación	0.398 ***
Motivación	0.449 ***
Liderazgo	0.373 ***
Clima	0.429 ***

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En conclusión, se puede observar que la correlación de la variable productividad laboral con los indicadores de comunicación, motivación, liderazgo y la variable clima organizacional tuvieron resultados positivos; de intensidad moderada ($p = 0.31$ a 0.5) y altamente significativa ($p = 0,001 = 99.90\%$); lo que significa que el personal de la Red de Salud Caylloma – Arequipa debe prestar atención a dichos indicadores ya que el clima organizacional es determinante por la forma en que el trabajador percibe su trabajo, y productividad.

3.3 Discusión

El clima organizacional ha estado siendo utilizado como variable para explicar la productividad laboral de los trabajadores administrativos de la red de salud Caylloma, Arequipa. Se conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y la productividad satisfactoria de los empleados. Se exponen los datos descriptivos que indican un clima organizacional favorable y una productividad laboral óptima. Hacer una investigación sobre clima organizacional y productividad laboral como factores relacionados, no es nada nuevo, sin embargo, se considera un factor importante y relevante, porque de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa.

Más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima laboral podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir del resulta que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

Una de las variables que interacciona de manera directa con el clima organizacional es la productividad laboral, y si hacemos un estudio sobre la misma veremos que por este medio los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables a la empresa en general y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus empleados quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la empresa les da y como es que este mismo factor les permite ejecutar sus labores.

Como aportaciones para la Red de Salud Caylloma podríamos mencionar, que gracias a este estudio se puede saber cuál es la dinámica laboral dentro de la institución, los jefes de las áreas de recursos humanos y Gerencia pueden tomar datos de esta investigación para hacer intervenciones en la empresa, tratando de mejorar los aspectos que salieron negativos. Así mismo de tratar de que dentro de la Institución se siga dando una satisfacción Laboral y por ende mejorar la productividad laboral.

Esta investigación puede servir como comparación con otras entidades públicas. Permitirá comparar el Clima Organizacional de trabajo y la productividad que tienen los trabajadores en la misma Institución, pero en diferentes lugares.

Se espera que esta investigación sirva de guía para seguir mejorando el ambiente del trabajador, ya que como se había mencionado anteriormente el trabajador es el eslabón principal para que una empresa sea exitosa.

Ahora bien, después de interpretar los resultados del presente estudio, se procede al análisis de los hallazgos más importantes de la variable clima organizacional, en la cual se verifica que el nivel de comunicación de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa 2019, es de nivel regular (64.6%); ubicándose que un 21% de los trabajadores no aplican conductas adecuadas de comunicación que contribuyan a mejorar las estrategias de un buen clima organizacional de la institución; asimismo, los trabajadores señalan que la institución no genera espacios de socialización (29.3%), lo cual hace que sea desfavorable en un 19.2% la práctica de comunicación grupal, por ende el grado de relación comunicativo en la organización llegue a ser desfavorable en un 15.2%, aunque se indica ser favorable el saber escuchar en un 40.4% de los trabajadores administrativos.

Lo anterior, conduce al análisis de los resultados del nivel de motivación de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, el mismo que logra un nivel regular (55.6%), se debe a que se observa una situación de descontento en el personal en cuanto a la superación de obstáculos laborales, a la forma de cómo alcanzar los objetivos institucional y personal, y sobre todo en cuanto a los beneficios y compensación que reciben de la entidad; encontrando sólo un 29.3% de los trabajadores administrativos que se sienten motivados. En contraste, el nivel de liderazgo en la Red de Salud Caylloma – Arequipa tiene un nivel de regular en un 56.1%, resaltando la capacidad de influencia de los directivos (44%), sin embargo, la toma de decisiones de los trabajadores administrativos llega a un 38.4% de muy desfavorable.

En consecuencia, el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa 2019, es de nivel regular (55.1%). Este resultado, se relaciona con lo que propone Likert (citado por García, G.; 2007) señalando que las características y cualidades del clima organizacional es “la interacción-influencia en los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, metas, toma de decisiones,

coordinación, control y evaluación”, y que son estas las que desarrollan y moldean nuestra conducta al interior de la organización. Existiendo un ciclo del clima organizacional, donde se presentan componentes que interactúan en el ambiente laboral, de un grupo de personas u organización, donde lo físico, emocional y mental participan, lo que va a permitir cumplir con los objetivos.

En cuanto a los hallazgos de la variable productividad laboral, se demuestra que, el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, en general es de nivel intermedio (75.8%), para otros trabajadores señalan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en un 16.2%; notándose que existe una mejor predisposición del colaborador hacia buscar una calidad del trabajo (51.5%), el aceptar control / supervisión, a cumplir con su trabajo a tiempo (efectividad), a cumplir las metas exigidas (eficacia); en contraste consideran que no existe un entorno laboral de nivel bajo (40%). De otro lado, se observa que el indicador de satisfacción para los trabajadores administrativos alcanza un nivel de regular o intermedio (58.6%), apareciendo un mayor énfasis en la autorrealización y en la estabilidad laboral; encontrando, una contraposición en cuando al bienestar social, porque unos sostienen que están de acuerdo con el bienestar social institucional en un 19%, y otro 24% indican que están en desacuerdo; algo preocupante es respecto a las condiciones de seguridad, el 31.3% señalan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Respecto al recurso humano, se encuentra un nivel medio (75.8%), donde el ausentismo laboral aparece con un 20%, sin embargo, el 74.7% están de acuerdo con el nivel de capacitación y desarrollo que se les ofrece o que les otorga el tiempo necesario, y con la evaluación de desempeño que realiza la entidad (64.6%). Asimismo, se ubica un bajo nivel del colaborador que pone resistencia al cambio (16%), frente a un 20.2% del personal que muestra compromiso y tiene reconocimiento laboral.

En tal sentido, se puede afirmar que la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa 2019, presenta un nivel de bueno (75.8%), resaltando que el personal administrativo busca siempre la calidad de su trabajo. Lo que se relaciona con lo que plantea Chiavenato, (2009, p.43), un elemento importante de la productividad laboral, es el desempeño laboral, definido “como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo

y su nivel” relacionado con el rendimiento y desempeño de los empleados de una organización, implicando los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Por otro lado, concuerda con la tesis de Espinoza (2018) en su tesis de maestría en su tesis: Clima Organización y desempeño laboral en el hospital de Huaral-2016 tesis de maestría) , donde concluyen que la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, indican una relación, directa, positiva alta, entre las dos variables.

Esta investigación concluyo que mejorando el clima organizacional mejore la productividad laboral debido a que existe relación significativa entre las variables Clima organizacional y productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa, Caylloma, el coeficiente de correlación es 0.429 esto indica una correlación positiva moderada, lo que se demuestra con el valor del estadístico R de Pearson; en cuanto al valor de significancia obtenido 0,000 indica que la correlación es altamente significativa en el nivel 0.01; estos valores permiten aceptar la hipótesis de investigación El clima organizacional se relaciona significativamente con la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa 2019 y rechaza la hipótesis nula.

En cuanto a investigaciones realizadas considerando la relación entre las mismas variables tenemos que se coincide con los resultados obtenidos con Sedano (2016) quien concluyo que existe relación positiva entre las variables El Clima Organizacional y la Productividad en el servicio de Medicina Física y Rehabilitación Del Hospital Naval 2016. Este resultado significa que si mejora el clima organizacional también mejorará la productividad en el servicio de Medicina Física y rehabilitación o si el clima organizacional se ve afectado negativamente, también lo hará la productividad laboral.

En este sentido, se hace necesario tomar en cuenta en futuras investigaciones, la revisión de otros factores de análisis que complementen o amplíen el análisis del clima organizacional en instituciones públicas. A fin de dar nuevas luces y contribuir a la mejora del clima organizacional, que, a pesar de numerosos estudios sobre el tema, la presente investigación muestra características estructurales y funcionales que aún no han cambiado en la cultura organizacional de las entidades públicas.

Finalmente, el aporte de esta investigación es para mejorar la labor administrativa que se brinda en la Red de Salud Arequipa Caylloma, Arequipa, ya que, si contamos con

un buen clima organizacional y se detectan las debilidades de este, se puede mejorar aplicando estrategias y así a la vez mejorar la productividad laboral de los administrativos que laboran en esta institución.





Capítulo IV

Conclusiones y

Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- PRIMERA:** Con relación al objetivo general, los resultados del estudio concluyen que, si los directivos crean un buen clima organizacional, obtendrán un incremento en la productividad de su organización, ya que existe una correlación significativa entre las variables clima organizacional y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2019. De acuerdo con las evaluaciones realizadas, se obtiene un valor cuantitativo de R de Pearson = 0,429 y una significancia de $p < 0,001$; en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.
- SEGUNDA:** El Clima organizacional, alcanzado según la apreciación de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma es regular (55.1%). Análisis que resulta del estudio de los tres indicadores propuestos para el estudio: comunicación, motivación y liderazgo; Según los trabajadores administrativos, de la Red de Salud Arequipa, Caylloma. Tiene un clima laboral favorable, sin embargo, adolece de algunas deficiencias respecto a si se sienten escuchados, grado de relación comunicativa, agradecimiento e influencia de sus superiores.
- TERCERA:** En cuanto a la productividad laboral, los resultados muestran que existe un nivel bueno en un 75.8% en los trabajadores administrativos Red de Salud Arequipa Caylloma, poseen un nivel de productividad alto, basado en sus esfuerzos por cumplir con los objetivos trazados y su empeño en utilizar los recursos de manera adecuada, sin embargo, reconocen que aún podrían aumentar su nivel.
- CUARTA:** En cuanto a la comunicación que prevalece entre los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma y los directivos de la misma institución existe un nivel regular en un 51.1%, lo que indica que la institución no utiliza canales de comunicación efectivos, por lo que prevalece niveles desfavorables en donde los trabajadores no se sienten escuchados, principalmente por la falta de espacios de socialización.
- QUINTA:** Se concluye que la motivación de los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma, tiene un nivel medio equivalente a un 55.6% se debe a que se observa una situación de descontento en el personal en cuanto a la superación de obstáculos, a la forma de cómo alcanzar los objetivos institucionales y

principalmente a los beneficios y compensación que reciben por la entidad, es sí que solo el 29.3% de los trabajadores se sienten motivados.

SEXTA: En cuanto al liderazgo los resultados muestran que existe un nivel regular en un 56.1%. Resaltando la capacidad de influencia de los trabajadores, sin embargo, existe disconformidad en la toma de decisiones que se muestran dentro de la institución (se muestra en la tabla N^a 26).

SEPTIMA: Se determina que existe un nivel de satisfacción medio equivalente a un 58.6% en efecto esto indica que si mantenemos a los colaboradores motivados, satisfechos y comprometidos existen altas probabilidades que se cumplan los objetivos de la organización, por el contrario, si existe deterioro en el clima organizacional existirá insatisfacción por parte del personal administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa.

OCTAVA: En cuanto al rendimiento laboral la investigación determinó que existe un nivel regular (51.5%), de la misma manera con el nivel de motivación (55.6%) (Ver quinta conclusión), en este sentido lo evidenciado es avalado por Campbell en el sentido que los trabajadores rinden porque están motivados por algún aspecto como el económico y que a razón de sus conocimientos y habilidades es que realiza su trabajo, por lo que es preciso destacar que los resultados del rendimiento laboral dependen en gran medida de la motivación que tengan los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa.

NOVENA: Se concluye que la Red de Salud Caylloma – Arequipa gestiona los recursos humanos a través de capacitaciones, desarrollo, compromiso y reconocimiento laboral es así que la gestión de los recursos humanos facilita el desarrollo de actividades por lo que tienden a cumplir con sus metas y objetivos garantizando el correcto ejecución de sus actividades, sin embargo dejan de lado la evaluación de desempeño, lo cual infiere que la institución presente un nivel regular (78.5%) en cuanto a la calidad de gestión de recursos humanos, o se debe a que se cuenta con personal con un alto nivel de resistencia al cambio, frente al personal, que muestra compromiso. (Ver tabla 43).

4.2. Recomendaciones

PRIMERA: Es imprescindible que los directivos de la Red de Salud Arequipa Caylloma, diseñen e implementen estrategias para mejorar el clima organizacional, en relación a los niveles desfavorables que señalan los trabajadores administrativos respecto a conductas de comunicación, la existencia de escasos espacios de socialización, falta de dialogo con el personal, confianza y funcionalidad de la organización, y la poca solución de conflictos dentro de la institución, mediante la incorporación de procesos y acciones de asesoramiento y coaching laboral, trabajando sobre todo competencias blandas con el personal administrativo y directivo de la institución.

SEGUNDA: Un entorno laboral inadecuado, influye en el rendimiento y productividad del trabajador; por ello los Directivos de la Red de Salud Arequipa Caylloma, deben revisar las condiciones de seguridad laboral, los índices de estabilidad laboral, y las características del bienestar social y autorrealización que tienen como expectativas los trabajadores administrativos, a fin de incrementar la satisfacción laboral de los mismos a mediano plazo; aspectos que pueden contribuir a un mayor compromiso e identificación laboral de los trabajadores con la institución.

TERCERA: Como fruto de esta investigación se plantea una propuesta para que las autoridades de Red de Salud Arequipa Caylloma, implemente un Plan de Acción y de mejoramiento del clima organizacional en cada indicador del presente estudio, que tiene la finalidad alcanzar un mayor desempeño en el personal administrativo con políticas y acciones que beneficien a la organización y así cumplan adecuadamente su responsabilidad con los servidores de la institución y ante la sociedad, como es promover y ejecutar en forma prioritaria las actividades y prevención de la salud.

CUARTA: Se recomienda para futuras investigaciones establecer menores rangos etarios con mayores cortes para un mejor análisis.

REFERENCIAS

Aguirre Leandro, H., & Carrillo Manuel, A. T. (2018). *Motivación y desempeño laboral en la UGEL Yarowilca*. Recuperado el 10 de Enero del 2019 de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/32595>

- Álvarez, M. & Obiols, M. (2009), El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching, Departamento MIDE. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(2), 877-900. 2009 (n° 18). ISSN: 1696-2095 Recuperado el 10 de Enero de 2019 de:
<https://pdfs.semanticscholar.org/f04f/afd60cd90c1db8c725d4a7f46b33a7997291.pdf>
- Arredondo (2008). *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital* Recuperado el 10 de Enero de 2019 de:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3275>
- Benavides, C. (2010). *Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz* (tesis de grado). Universidad de Málaga, España. Recuperado el 10 de Enero de 2019 de:
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/5049/Tesis%20Doctoral%20de%20Carlos%20Guillermo%20Benavides%20Chic%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Boada, J.; De Diego, R. & Agulló, E. (2004). El Burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*. ISSN 0214 – 9915 Recuperado el 10 de Enero de 2019 de:
<http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf>
- Borjas, D. (2009). *Aprendizaje de los números enteros una “experiencia significativa” en estudiantes de séptimo grado de la escuela nacional de música* (tesis para optar el grado de maestría), Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tegucigalpa, Honduras. Recuperado el 10 de Enero de 2019 de:
<http://www.cervantesvirtual.com/obra/aprendizaje-de-los-numeros-enteros-una-experiencia-significativa-en-estudiantes-de-septimo-grado-de-la-escuela-nacional-de-musica/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-HILL
- Cubas, M. (2014). *Cornerstone Executive Search*. Portal Terra, Perú desarrollo de liderazgo. Recuperado el 15 de Marzo de 2019 de: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-35-empresas-peruanas-proyecta-crecer-mas-8-este-ano-563275.aspx>

- Diario Gestión (2013). *The World Economist Forum, ranking para el periodo 2012 y 2013*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019 de: <https://gestion.pe/noticias/world-economic-forum/>
- Díaz-Couder, E. (1998). *Red Internacional de Estudios Interculturales* de la PUCP, 2012.
- Dirks (2006). *Evaluación del impacto de las relaciones interpersonales* en el trabajo de investigación AFL-CIO Recuperado el 15 de Marzo de 2019 de: revista Liberabit 2001.en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272010000200009
- Estrada, S.; Restrepo, L.; & Roncancio, C. (2007), citado en *Scientia Et Technica*, vol. XIII, núm. 37, diciembre, 2007.
- Félix Mayorca Soto, para optar el grado de magister en Salud Ocupacional y Ambiental (tesis para optar el grado de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado el 15 de Marzo de 2019 de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10989/Palacios_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fishman, D. & Matos, L. (2014). *Motivación 360°*. Lima - Perú: Editorial Planeta.
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.* (Tesis para optar el grado de magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado en Junio del 2019 de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2721/Flores_jj%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gaete, R. (2012). *La responsabilidad social corporativa interna como estrategia para alcanzar una función pública más diversa e inclusiva: un modelo de análisis*, XXV Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Caracas. Recuperado en Junio del 2019 de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2429/TADPU%20194.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, G. (2007) *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*, publicado en la Revista Porik An, original recibido: 13-X-07 aceptado: 26-XI-07, de la facultad de ciencias contables y administrativas, Universidad del Cauca, Colombia. Recuperado en Junio del 2019 de:

http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
f

Garza (2010) El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. InterScience Recuperado en Junio del 2019 de: <https://fcav.uat.edu.mx/siaap/data/TMDE021.pdf>

Gerhart, B.; Rynes, S. & Minette, K. (2004) La importancia del pago en el empleado, Motivación: discrepancias entre lo que dice la gente y lo que hacen. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. Published online in Wiley InterScience Recuperado en Junio del 2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045213001.pdf>

Gordon, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLVII, núm. 193, enero-marzo, 2005, pp. 41-55. Recuperado en Junio del 2019 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119303>

Hernández, R.; Méndez, S. & Contreras, R. (2014) Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado en Junio del 2019 de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39529381010.pdf>

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México, MX: McGraw-Hill. 804p. ISBN. 970-10-3949-1.

Lawler, G. (1973) Universidad de Michigan Teoría de la Expectativa y Comportamiento Laboral. Harvard Business Review Recuperado en Junio del 2019 de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=606F6656C29B0A6C9735EB27BB15D8E1.jvm1?sequence=1>

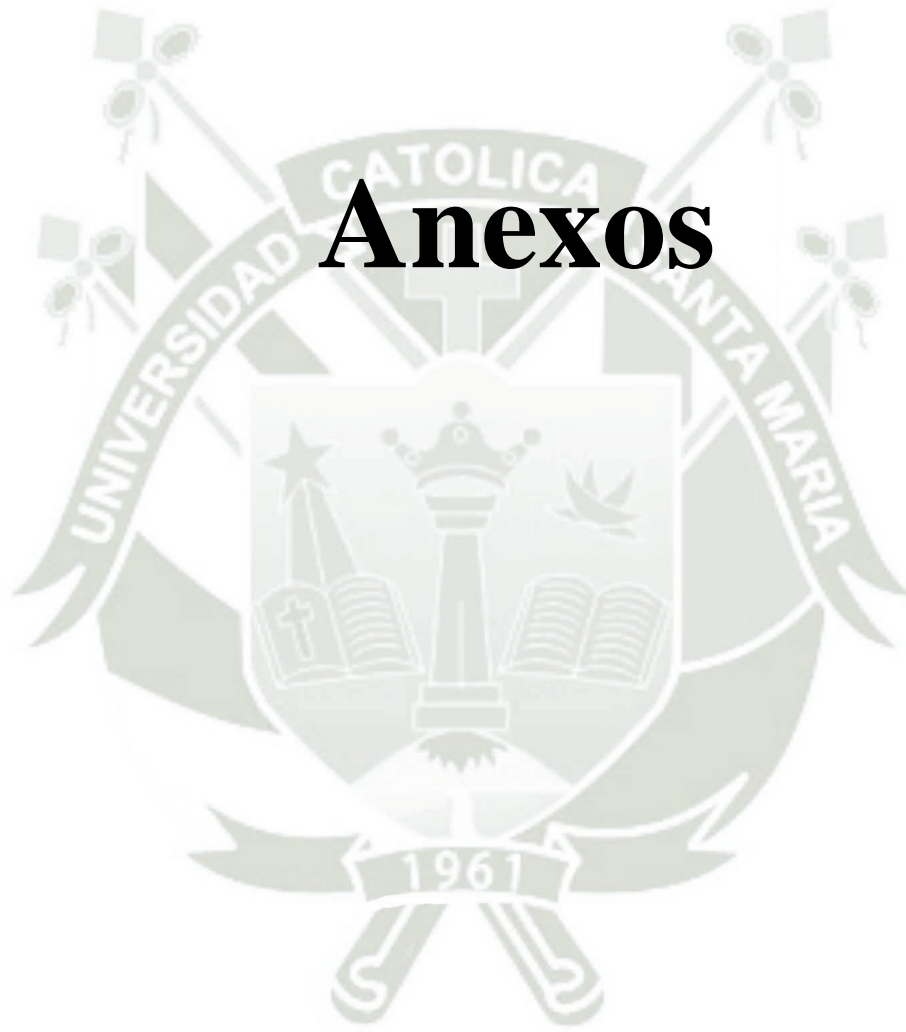
Liberabit (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Revista de psicología*, 16(2), 193- 194. Recuperado en Junio del 2019 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161008>.

Martínez & Camacaro (2013). La Productividad en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Servicios y los Factores que influyen en su Medición. Recuperado en Junio del 2019 de: *Revista Gestión y Gerencia de la UCLA*, 8 (1), 25-45. ISSN: 1856-8572.

- Martínez (2007). Aplicación del Proceso de Análisis Jerárquico en la Selección de la Localización de una Pyme. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (40) 523-541. ISSN: 1133-3677 Recuperado en Junio del 2019 <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7264>
- Moloch, N. (2010). (2010) *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. (Tesis magistral) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. Recuperado en Junio del 2019 <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3230>
- Montañez, A. (2011) Tipos de jornada y productividad del trabajo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza. Editoriales COMETA, S.A. Recuperado en Junio del 2019 de: https://www.aragon.es/documents/20127/674325/PRODUCTIVIDAD_2.pdf/046d0589-c557-79d7-6aba-053654ae8cea
- Moreira, M. (2014). Educar para la sociedad informacional: hacia el multialfabetismo, Universidade Coimbra. *Revista Portuguesa de Pedagogia* Recuperado en Junio del 2019 URI:<http://hdl.handle.net/10316.2/4722>, DOI:http://dx.doi.org/10.14195/1647-8614_42-3_1.
- Noriega, P. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 37, núm. 2. Recuperado en Junio del 2019 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004
- Núñez, E.; Pérez, S.; Fernández, Y. & Del Canto, E. (2008). Análisis del nivel de aplicación de las competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de operaciones, caso: Pepsicola Venezuela C.A., planta valencia (TEACS, 01, 01, 2008) Recuperado en Junio del 2019 de <https://www.redalyc.org/pdf/2931/293122834017.pdf>
- Núñez, M.; Salón, J.; Romero, G. & Rosales, V. (2009). Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación. *Revista Multiciencias*, 9(3), 259-266, Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperado en Junio del 2019 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90412325005>.
- OCDE (2014). *Informe basado en datos del estudio "Perspectivas sobre el Desarrollo Global"*. Empresa líder en soluciones para la colaboración y las conferencias. Recuperado en Junio del 2019 de: <https://www.benezoom.com/single-post/2014/10/20/Productividad-laboral>

- Ouchi, W. & Páscale, R. (1981). *Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Perseus. Recuperado el 18 de Julio del 2019 de: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/LIBROS/LILIANA-TEORIA%20Z.pdf>
- Pérez, I.; Maldonado, M. & Bustamante, S. (2005). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*. Recuperado el 18 de Julio del 2019 Disponible en: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/download/1519/928>. Acceso 13/05/2019
- Prokopenko, J. (1987). *La gestión de la productividad – Manual práctico, Organización Internacional del Trabajo*. Ginebra. Recuperado el 20 de Julio del 2019 de: <https://es.scribd.com/document/326442742/Manual-La-Gestion-de-La-Productividad-Joseph-Prokopenko>
- Robbins, P. & Judge, A. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. Pearson, México. Recuperado el 20 de Julio del 2019 de : <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>
- Rodríguez, E. & Silva, L. (2007), *Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México*, Recuperado el 20 de Julio del 2019 de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792009000100005&script=sci_arttext&tlng=en
- Rodríguez, Paz, Lizana, & Cornejo (2011) *Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del desempeño en una organización estatal Chilena, realizada en la Universidad Andrés Bello de Santiago de Chile*. Recuperado el 20 de Julio del 2019 De <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rojas (2017). *Clima organizacional y desempeño del enfermero(a) en centro quirúrgico de dos instituciones de salud de Lima - 2017*, (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado 10 de Agosto del 2019 de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6739/Inga_chc.pdf?sequence=2
- Romero, C. (1996). *Análisis de las decisiones Multicriterio*. Recuperado 10 de Agosto de: <http://www.sistemas.edu.bo/jorellana/ISDEFE/14%20Analisis%20de%20las%20Decisiones%20Multicriterio.PDF>. Acceso 23/05/2019.

- Salas Vilca, Y. V. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas Recuperado el 08 de Agosto del 2019 de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7121>
- Sánchez, S. & Sánchez, P. (2014) Incidencia de las características personales e inherentes al empleo sobre la satisfacción de los trabajadores en España. *Estudios de Economía Aplicada*. 32 – 1. Recuperado el 08 de Agosto del 2019 <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14479/Francisco%20Gonzalez%20Santana%20Cruz.pdf>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional: Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 27:78-82. Recuperado el 08 de Agosto del 2019 https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Schiel, E. (2004). *Las formas de compensación en Argentina en el ámbito del empleo privado* (tesis de maestría) Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 08 de Agosto de: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/02/2004schiel.pdf>. Acceso: 13/06/2019.
- The jamovi project (2019). *jamovi*. (Version 0.9) [Computer Software]. Recueprado de <https://www.jamovi.org>.
- Valentín, N. & Rivas, L. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. *Revista Mercados y Negocios*, (14). Recuperado el 08 de Agosto del 2019 de: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1590/Karla_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1
- Vélez, M. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista ciencias estratégicas*, 14(16), recuperado el 12 de Octubre de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2265538.pdf>
- Viña, C. (2006). *Opinión pública en la tematización de la democracia latinoamericana contemporánea* (Tesis de doctorado) Universidad Central de Venezuela. Recuperado el 12 de Octubre: http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/7004/1/T026800009463-0-vinacarmen_trabajodefensa-000.pdf



Anexos

ANEXO 1:

PROPUESTA:

PROGRAMA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED CAYLLOMA - AREQUIPA

1. DATOS DEL PROGRAMA



Localización:	Red Caylloma - Arequipa (sede central)
Provincia:	Arequipa
Departamento:	Arequipa
Año:	2019
Ámbito de aplicación:	Servidores Administrativos y funcionarios de la Red de Salud Arequipa, Caylloma

2. DIAGNÓSTICO

La Red de Salud Arequipa Caylloma, se constituye como una dependencia especializada en la prestación de servicios de salud, con el fin de lograr que toda la población asignada tenga acceso a los servicios de salud con calidad que administra y cuyos recursos gestiona y provee, por lo que se requiere de una preocupación en propiciar un ambiente de trabajo colaborativo, dinámico y responsable.

El perfil del trabajador administrativo de la Red de Salud Caylloma – Arequipa, son colaboradores relativamente jóvenes, es decir, se encuentran en un nivel de aprendizaje y de formación laboral, presentando una corta experiencia y trayectoria profesional como operadores públicos de salud. Esto se refleja, en que los gruesos de los trabajadores administrativos de la Red son menores de 35 años de edad, representando el 53% del total de los trabajadores.

Otros aspectos que inciden, es el bajo nivel de motivación, porque más están centrados en cumplir roles y funciones operativas impuestas por la institución, que atender y destinar tiempos específicos para manejar relaciones interpersonales, generar espacios de socialización y diseñar

estrategias adecuadas de comunicación grupal. Por último, otra de las debilidades es la confianza y funcionalidad entre el personal administrativo y jerárquico, la iniciativa laboral, y la toma de decisiones transversales y de liderazgo de los colaboradores de la Red, situación que conducen a problemas de motivación e identificación con la entidad.

Frente al diagnóstico desfavorable que los servidores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma, 2019, perciben de su clima organizacional y de las dimensiones de comunicación, motivación, liderazgo, rendimiento, satisfacción y talento humano, se hace necesario contar con un instrumento de gestión, orientado a impulsar el fortalecimiento del clima organizacional.

El propósito de la propuesta es convertirse en un instrumento de gestión para los trabajadores de la Red de Salud Arequipa Caylloma, que fortalezca el desarrollo organizacional de cada una de las áreas. Un clima organizacional favorable contribuirá con el incremento de la productividad, competitividad, innovación y mejora en la calidad de servicio.

La propuesta del plan de mejora del clima organizacional tiene como ámbito de aplicación la Red de Salud Arequipa Caylloma. Se plantea ejecutar esta propuesta de mejora en el desarrollo organizacional, en el periodo 2019 al 2020, teniendo como finalidad originar un clima organizacional favorable.

3. JUSTIFICACIÓN

La implementación de un programa para mejorar el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma – Arequipa (sede central), se orienta especialmente a mejorar las estrategias de habilidades blandas como apoyo en las relaciones laborales entre los trabajadores y los directivos, que genere mayor confianza y funcionalidad de la organización, por tanto, permita una mayor práctica comunicativa grupal y dé lugar a más espacios de socialización, en consecuencia por arrastre positivo se logre confianza y el reconocimiento laboral.

Una vez realizado el análisis de los diversos componentes del Clima Organizacional, se logra identificar algunas falencias en la Institución y surge la necesidad de intervenir en el mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional de la Red de Salud Arequipa Caylloma. Esta intervención únicamente puede ser un éxito a través de un cambio cultural, el cual se logra mediante la aplicación de estrategias que influirán directamente en el clima

organizacional y de tal manera aumente la productividad laboral en los servidores de la Red de salud Arequipa Caylloma.

El programa plantea establecer los nuevos valores y principios institucional, aplicando métodos de acompañamiento y capacitación permanente con especialistas, evaluando los procesos y los cambios que se produzcan en los trabajadores, a partir del diseño e implementación del programa. Concretando las sugerencias de cambio, en los valores y principios a ser incorporados en el Plan estratégico institucional, y en los resultados esperados en cuanto al clima organizacional de los trabajadores administrativos en el corto plazo.

4. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN INDICADORES

4.1. INDICADOR DE COMUNICACIÓN

Hallazgo

Se observa poca comunicación por parte de los directivos sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la Institución. Se percibe unos reducidos espacios de socialización donde los servidores puedan confraternizar y socializar. Se menciona adicionalmente, que existen falencias en la comunicación con las demás dependencias de la institución, lo cual genera inconvenientes en los trámites que se realizan para la prestación de servicios a los usuarios.

Objetivo.

Establecer un sistema de comunicación realmente efectivo en de la Red de Salud Arequipa Caylloma, mediante el incrementando de la práctica comunicativa, los espacios de socialización entre otros.

4.2. INDICADOR DE MOTIVACIÓN

Hallazgo

Insatisfacción respecto a la percepción que tienen los funcionarios en relación al reconocimiento de su trabajo. Ausencia de espacios para incrementar el desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos, además existe presencia de conflicto laboral y ausencia de espacios para fomentar y fortalecer la identidad institucional

Objetivo

Promover la mejora del nivel motivacional de los miembros de la Red de Salud Arequipa, Caylloma, mediante la implementación de actividades y estrategias motivacionales, en el marco del enfoque humanista

4.3. INDICADOR DE LIDERAZGO

Hallazgo

Se percibe déficit de iniciativa laboral, asimismo disconformidad con la falta de responsabilidad y autonomía que se les otorga. Deficiente gestión de la solución de conflictos también déficit de estímulo en la excelencia

Objetivo

Promover el fortalecimiento del liderazgo entre directorios y las demás oficinas administrativas de la Red de Salud Arequipa Caylloma mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de sus objetivos y metas.

5. OBJETIVO GENERAL

Gestionar la implementación de lineamientos estratégicos de mejora del clima organizacional de la Red de Salud Arequipa Caylloma, y proveer a la institución de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional de acuerdo a la evaluación realizada, a partir del diseño de un plan de mejora basado en el enfoque humanista y desarrollo de una cultura organizacional.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer un sistema de comunicación realmente efectivo en de la Red de Salud Arequipa Caylloma, mediante el incrementando de la práctica comunicativa y los espacios de socialización entre otros.

Promover la mejora del nivel motivacional de los miembros de la Red de Salud Arequipa, Caylloma, mediante la implementación de actividades y estrategias motivacionales, en el marco del enfoque humanista

Promover el fortalecimiento del liderazgo entre directorios y las demás oficinas administrativas de la Red de Salud Arequipa Caylloma mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de sus objetivos y metas.

7. MATRIZ DE ESTRATEGIAS / LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

N ^a	Objetivos	Estrategias	Actividades	Responsable	Tiempo
1	Establecer un sistema de comunicación realmente efectivo en de la Red de Salud Arequipa Caylloma, mediante el incrementando de la práctica comunicativa y los espacios de socialización entre otros	Mantener una comunicación activa entre todo el personal de la Red de Salud Arequipa, Callyoma, mejorando la calidad de la información y su difusión.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer reuniones periódicas para informar a los trabajadores de manera clara, veraz y abierta en cualquier momento, evitando los rumores. - Realizar periódicamente boletines informativos que informen acerca de los avances, logros, dificultades y propuestas en su mejora. - Diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a la mejora de la calidad del servicio. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	12 meses
		Alinear los comportamientos individuales con los objetivos de la organización de manera eficiente	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar equipos de trabajo participe activamente en la revisión, mejoramiento y actualización de los instrumentos de gestión. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	3 meses
		Promover a integración de equipos de trabajo basados en cordialidad, la confianza y el respeto	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un programa de formación en relaciones humanas. - Realizar actividades deportivas, recreativas y culturales para fortalecer las relaciones 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	2 meses
		Involucrar a todos los trabajadores en los procesos de cambio organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir información acerca de las oportunidades y proyecciones futuras del desarrollo organizacional. 	Director general en coordinación con el	12 meses

			<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar charlas de sensibilización frente a la resistencia al cambio organizacional, no compromiso con la productividad, etc 	Responsable de RECURSOS HUMANOS	
2	Promover la mejora del nivel motivacional de los miembros de la Red de Salud Arequipa, Caylloma, mediante la implementación de actividades y estrategias motivacionales, en el marco del enfoque humanista	Promover el fortalecimiento de procesos motivacionales, a fin de incrementar la productividad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar talleres vivenciales: de motivación, fortalecimiento de su autoestima y factores que limitan su desarrollo. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	12 meses
		Mejorar la posición laboral del trabajador en la red de salud arequipa caylloma.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar cursos de especialización que les permita realizar su labor de manera eficiente y con más calidad. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	13 meses
		Promover la responsabilidad en el desarrollo de un trabajo real, con destreza y valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones en la que los trabajadores expongan ideas acerca de cómo hacer su trabajo y cómo quisieran hacerlo. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	14 meses
		Promover la aplicación de una política de reconocimientos inspirada en el trabajo eficiente, la productividad y el crecimiento personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y aplicar un plan de acompañamiento y monitoreo del trabajo eficiente 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	15 meses

3	Promover el fortalecimiento del liderazgo entre directorios y las demás oficinas administrativas de la Red de Salud Arequipa Caylloma mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, orientado al logro de sus objetivos y metas.	Fortalecer la capacidad de liderazgo de los integrantes del equipo directivo que permitan su desarrollo personal y laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar charlas mensuales de coaching, con la participación de todos los miembros de la red de salud arequipa caylloma. - Desarrollar jornadas de socialización de experiencias exitosas en gestión pública. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	12 meses
		Desarrollar el empowerment en cada integrante de la red de salud arequipa caylloma como estrategia de transformación.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones trimestrales sobre nuevas tendencias de liderazgo en los gobiernos locales. - Realizar una valoración del estilo de liderazgo de los miembros de la red de salud arequipa caylloma, reconociéndolos por los resultados obtenidos. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	mensual
		Generar equipos de trabajo productivos, que desarrollen habilidades de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar la conformación de equipos de trabajo. - Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante reuniones que permitan conocer las expectativas de los trabajadores. - Realizar capacitaciones acerca de cómo optimizar los tiempos de trabajo dentro de una organización, cómo definir prioridades y responsabilidades en el día a día. Como racionalizar y optimizar los recursos de la organización para el bien propio y de la organización 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	3 meses
		Promover la solución de conflictos, con responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mesas de diálogo, para la solución de controversias. 	Director general en coordinación con el Responsable de RECURSOS HUMANOS	12 meses

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Se aplicarán fichas para evaluar cada actividad, programa, taller o tarea a desarrollar.

Se evaluará el nivel del clima organizacional al término de cada año, reajustando aspectos débiles. Analizando los resultados de las actividades que presentaron debilidades y redimensionar acciones estratégicas hasta lograr soluciones.

9. POBLACIÓN BENEFICIARIA

a) Directa:

- Los trabajadores administrativos de la Red de Salud Arequipa Caylloma.
- Directivos de la Red de Salud Arequipa Caylloma (sede central)

b) Indirecta:

- Los usuarios del servicio de salud
- Otros trabajadores de la Red de Salud Arequipa Caylloma.

10. RECURSOS ADQUIRIDOS

a) Humanos:

- Karen Alexandra Ibárcena Lajo
- 1 Especialista Coaching

b) Materiales:

- Instrumentos de evaluación:
- Aplicación por fase cuestionarios y entrevistas.
- Computadora, páginas web y redes sociales.
- Proyector multimedia, retroalimentación continua-

ANEXO 2

Instrumento de Clima Organizacional

FORMULARIO DE PREGUNTAS: Clima organizacional

Referencias generales de los trabajadores administrativos

Edad: 18 – 25 años
26 – 35 años
35 – a más

Puesto que desempeña _____ Unidad/Área _____

Para marcar las respuestas, se considera los siguientes Valores para los indicadores de comunicación, motivación y liderazgo. Considerando los siguientes valores:

1 = Muy favorable	2= Favorable	3 = Medio	4= Desfavorable	5= Muy desfavorable
-------------------	--------------	-----------	-----------------	---------------------

INDICADOR: COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
CONDUCTAS DE COMUNICACIÓN (entre pares y jerárquicos)					
1. Su jefe le mantiene informado sobre los asuntos que afectan a su trabajo					
2. Dispone de información necesaria para realizar su trabajo con calidad					
ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN					
3. La alta dirección facilita la participación de los usuarios para ejercer el control social					
4. La alta dirección facilita la comunicación entre los niveles de la organización					
5. Se busca alternativas y sugerencias para mantener las buenas relaciones humanas					
GRADO DE RELACIÓN COMUNICATIVO					
6. Los trabajadores aplican los valores que estipula la organización					
7. Las relaciones de amistad con los jefes siempre se transforman en favoritismos y privilegios en el trabajo					
PRÁCTICA COMUNICATIVA GRUPAL					
8. La alta dirección habla de temas de interés para la institución con los trabajadores.					
9. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre los equipos					
SABER ESCUCHAR					

10.	En el grupo de trabajo se escuchan unos y otros					
11.	En el trabajo, se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores					
12.	Se les permite a los colaboradores dar propuestas para mejorar el trabajo					
INDICADOR: MOTIVACIÓN						
SUPERACIÓN DE OBSTÁCULOS						
13.	Existe un ambiente de confianza entre compañeros					
14.	El jefe del área delega eficazmente funciones de responsabilidad					
15.	Entre los colaboradores tienen interés por establecer y mantener relaciones personales					
16.	Cuando la institución implanta nuevos procedimientos o estrategias, facilita la información específica					
17.	Las herramientas informáticas que utilizo, están adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
LOGRO DE OBJETIVOS						
18.	La institución me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del trabajo					
19.	Existe entre colegas un trato digno y de respeto					
BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN						
20.	La remuneración que percibe, le motiva a trabajar más					
21.	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua					
INDICADOR: LIDERAZGO						
CAPACIDAD DE INFLUENCIA EN EL GRUPO						
22.	La institución celebra logros, cuando alcanza una etapa importante del programa					
23.	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas					
24.	Me comunico fácilmente con las personas relacionadas a mi trabajo					
CONFIANZA Y FUNCIONALIDAD						
25.	La alta Dirección realiza una asignación transparente y racional de los recursos					
26.	En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable					
27.	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad					
28.	Se informa periódicamente a los administrativos sobre el avance de metas y logro de objetivos institucional					

INICIATIVA LABORAL					
29. La organización de la institución es adecuada para el cumplimiento de mis funciones					
30. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo					
TOMA DE DECISIONES					
31. La alta dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos					

GRACIAS POR SU COOPERACION



ANEXO 3.

Instrumento de Clima Organizacional

FORMULARIO DE PREGUNTAS: Productividad Laboral

Para marcar las respuestas, se considera los siguientes Valores para los indicadores de rendimiento, satisfacción, y recurso humano.

1 = Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3 =Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
------------------------------	------------------	----------------	---------------	--------------------------

INDICADOR: RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
CALIDAD DE TRABAJO					
1. Crees que el trabajo que realizas sigue los estándares de calidad					
2. El nivel de atención de tu trabajo lo consideras de calidad					
3. Crees que te falta mejorar varios aspectos para realizar las tareas de administración, adecuadamente					
CONTROL					
4. La institución aplica control de las funciones que realizas, de manera continua					
5. Sientes satisfacción cada vez que entregas el relevo de funciones sin novedad					
EFFECTIVIDAD (A TIEMPO)					
6. Consideras que realizas tus funciones de manera eficiente					
7. El sistema que utilizas para realizar tus funciones es óptimo					
EFICACIA (CUMPLE LAS METAS)					
8. Realizas tus funciones llegando a los objetivos en el menor tiempo posible					
9. Realizas tus funciones buscando la mejor relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos					
ENTORNO LABORAL					
10. Piensas que el entorno de tu centro laboral es el adecuado					
INDICADOR: SATISFACCIÓN					
AUTORREALIZACIÓN					
11. Actualmente te sientes auto realizado/a con las funciones que desempeñas					
12. La institución te brinda las facilidades para tu crecimiento profesional					
BIENESTAR SOCIAL					
13. Piensas que tu institución te brinda bienestar social					

14.	El personal jerárquico te incentiva a realizar buen trabajo					
15.	Los trabajadores satisfacen las expectativas laborales de los directivos					
CONDICIONES DE SEGURIDAD						
16.	Piensas que las condiciones de seguridad en la institución son las adecuadas					
17.	Crees que las condiciones higiénicas en la institución son las adecuadas					
ESTABILIDAD LABORAL						
18.	Consideras que existe estabilidad laboral en tu institución					
INDICADOR: RECURSO HUMANO						
AUSENTISMO LABORAL						
19.	El nivel de ausentismo laboral en la institución es justificado					
20.	En la organización hay un ambiente alegre de trabajo					
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO						
21.	Las capacitaciones que brinda la institución complementan tu formación académica y desempeño laboral					
22.	Buscas formas innovadoras para mejorar el trabajo en la institución					
23.	Tienes libertad para realizar tu trabajo en la institución					
24.	Consideras que la rotación de personal a diferentes áreas incrementan tu conocimiento y aprendizaje					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
25.	Las evaluaciones que realiza la institución, contribuyen en la mejora de tu trabajo					
26.	Piensas que el sistema de evaluaciones de desempeño debe mejorar dentro de tu institución					
27.	Crees que el nivel académico de los trabajadores administrativos influye en la asignación de funciones					
RESISTENCIA AL CAMBIO						
28.	Los trabajadores administrativos presentan una resistencia al cambio, (conservando una actitud negativa)					
COMPROMISO Y RECONOCIMIENTO LABORAL						
29.	Siempre te sientes comprometida/o con la institución					
30.	Sientes que eres reconocido por las labores que realizas					
31.	Crees que la retribución salarial es justa en comparación a las labores que realizas					

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 4:

Baremo por variables e indicadores

BAREMO POR INDICADORES

Variable	Dimensión	Indicador	Mín.	Máx.	Rango	Bajo	Medio	Alto
Clima Organizacional	Comunicación	Conducta de comunicación	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Espacios de socialización	3	15	12	< 7	7 a 11	> 11
		Grado de relación	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Práctica comunicativa	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Saber escuchar	3	15	12	< 7	7 a 11	> 11
	Motivación	Superación de obstáculos	5	25	20	< 11	11 a 17	> 17
		Logro de objetivos	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Beneficios y compensación	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
	Liderazgo	Capacidad de influencia	3	15	12	< 7	7 a 11	> 11
		Confianza y funcionalidad	4	20	16	< 9	9 a 14	> 14
		Iniciativa laboral	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Toma de decisiones	1	5	4	< 2	3	> 4

Variable	Dimensión	Indicador	Mín.	Máx.	Rango	Bajo	Medio	Alto
Productividad	Rendimiento	Calidad de trabajo	3	15	12	< 7	7 a 11	> 11
		Control	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Efectividad	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Eficacia	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Entorno ambiental	1	5	4	< 2	3	> 4
	Satisfacción	Autorrealización	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Bienestar social	3	15	12	< 7	7 a 11	> 11
		Condiciones de seguridad	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Estabilidad laboral	1	5	4	< 2	3	> 4
	Recurso humano	Ausentismo laboral	2	10	8	< 4	4 a 7	> 7
		Capacitación y desarrollo	4	20	16	< 9	9 a 14	> 14
		Evaluación de desempeño	3	15	12	< 7	7 a 11	> 11
		Resistencia al cambio	1	5	4	< 2	3	> 4
		Compromiso laboral	3	15	12	< 7	7 a 11	> 11

BAREMOS POR VARIABLES

Clima organizacional			Productividad laboral		
Valor	Nivel	Puntaje	Valor	Nivel	Puntaje
1	Muy Favorable	31 - 55	1	Totalmente en desacuerdo	31 - 55
2	Favorable	56 - 80	2	En desacuerdo	56 - 80
3	Medio	81 - 105	3	Indiferente	81 - 105
4	Desfavorable	106 - 130	4	De acuerdo	106 - 130
5	Muy Desfavorable	131 - 155	5	Totalmente de acuerdo	131 - 155



ANEXO 5:

Matriz de sistematización de datos por variables

Jamovi v.1.0.0 (The jamovi project, 2019)



MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS POR VARIABLES SSPS (Statistical Package for Social Science o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)

A. Variable clima organizacional (por sub indicadores)

pl1	pl2	pl3	pl4	pl5	pl6	pl7	pl8	pl9	pl10	pl11	pl12	pl13	pl14	pl15	pl16	pl17	pl18	pl19	pl20	pl21	pl22	pl23	pl24	pl25	pl26	pl27	pl28	pl29	pl30	pl31
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3
4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4
4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5
4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1
1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
5	5	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
5	4	1	3	1	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	2	2	5	4	3	3	4	5	1	3	3	3	3	5	3	3
3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3
3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
5	3	5	3	5	5	2	4	5	1	4	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	5	1	5	1	5	5	4	5	1	1
4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	2	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	4	2	4	2	3	2	2	2	4	3	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2	2
3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3
4	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3	1	1	3	2	1	2	2	3	1	4	3	4	1	5	5	4	4	1	1

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

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

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



B. Variable productividad laboral (por sub indicadores)

ico1	ico2	ico3	ico4	ico5	ico6	ico7	ico8	ico9	ico10	ico11	ico12	ico13	ico14	ico15	ico16	ico17	ico18	ico19	ico20	ico21	ico22	ico23	ico24	ico25	ico26	ico27	ico28	ico29	ico30	ico31
5	5	4	3	3	4	1	3	5	4	4	3	4	4	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5
5	5	4	3	3	4	1	3	5	3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4
3	5	3	4	4	5	5	3	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	5	3	5	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4
1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3
3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	2	2	2	2	5	2	5	2	5	5	4	3	3	2	5	2	1	1	2	2	2	5	1	2	3	1	4	3	2
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
2	3	1	1	1	2	5	1	2	3	2	1	1	2	3	1	4	1	3	1	1	2	3	3	1	1	3	1	1	1	1
4	4	3	3	4	4	1	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3
2	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1
2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	1	3	3	3	5	4	2	4	2	4	5	1
3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3
3	4	2	1	2	2	5	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	1	2	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2
5	3	1	1	1	1	1	1	5	3	2	3	1	1	1	3	3	3	4	5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
5	3	1	1	1	1	1	1	5	3	2	3	1	1	1	1	1	3	4	5	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2
2	4	2	3	1	3	4	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2

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



ANEXO 6.

Procesamiento de datos por Variables SSPS (Statistical Package for Social Science o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)

Rendimiento	Satisfacción	RECURSOS HUMANOS	Productividad	Comunicación	Motivación	Liderazgo	Clima Organizacional
40	24	45	109	44	33	33	110
38	24	46	108	43	32	27	102
41	34	57	132	51	37	34	122
38	31	57	126	49	37	29	115
45	34	44	123	46	35	28	109
41	27	44	112	51	39	38	128
40	26	43	109	55	39	33	127
35	24	41	100	55	41	34	130
40	25	42	107	54	41	33	128
17	16	18	51	27	22	22	71
16	13	22	51	55	37	35	127
33	31	44	108	46	27	19	92
32	25	45	102	32	31	28	91
34	23	43	100	39	23	21	83
42	24	43	109	37	27	26	90
38	10	17	65	24	17	12	53
45	30	52	127	42	35	26	103
38	13	38	89	21	15	12	48
36	30	45	111	37	23	17	77
32	26	48	106	43	27	27	97
34	21	39	94	36	23	21	80
28	29	41	98	35	27	22	84
41	17	38	96	31	23	23	77
38	22	43	103	32	21	21	74
33	28	37	98	27	24	22	73
33	27	34	94	27	20	19	66
36	26	42	104	28	21	20	69
36	26	44	106	31	24	16	71
34	14	30	78	51	39	34	124
40	32	54	126	51	35	33	119
39	29	50	118	51	35	33	119
33	33	50	116	48	37	31	116
33	33	47	113	43	38	29	110
38	24	45	107	44	32	19	95
39	20	47	106	45	32	21	98
31	25	43	99	39	29	25	93
31	25	43	99	41	29	26	96
35	18	40	93	39	25	23	87
35	18	39	92	36	25	23	84
37	28	44	109	53	39	29	121
35	28	41	104	44	35	28	107
44	22	43	109	42	39	30	111
45	22	39	106	42	35	30	107
21	12	38	71	20	13	15	48
33	21	35	89	39	27	23	89
38	34	46	118	43	30	28	101
37	25	49	111	32	23	23	78
32	27	46	105	38	33	27	98
37	26	49	112	45	32	25	102

40	26	54	120	46	35	32	113
38	28	50	116	45	37	31	113
15	12	47	74	55	42	36	133
36	17	33	86	27	18	15	60
36	14	35	85	30	18	15	63
37	29	40	106	51	29	29	109
17	11	31	59	24	21	27	72
48	32	64	144	60	45	40	145
38	21	47	106	49	28	28	105
38	21	47	106	49	28	28	105
33	22	46	101	31	25	23	79
15	14	31	60	47	35	31	113
15	14	31	60	45	35	32	112
36	24	44	104	37	28	21	86
38	24	45	107	37	28	21	86
37	22	39	98	29	20	23	72
34	14	32	80	20	23	19	62
34	17	34	85	20	23	16	59
35	20	38	93	31	28	18	77
36	20	37	93	32	26	17	75
39	24	41	104	41	32	31	104
40	24	47	111	44	33	32	109
41	34	57	132	51	35	32	118
41	31	57	129	51	37	34	122
40	15	35	90	25	15	16	56
39	10	34	83	25	15	11	51
45	30	36	111	58	42	34	134
37	30	52	119	37	30	25	92
44	27	50	121	23	28	18	69
34	23	41	98	39	23	21	83
38	22	45	105	32	21	19	72
26	12	19	57	26	9	8	43
31	13	31	75	37	31	27	95
34	26	38	98	39	28	26	93
39	27	43	109	58	40	34	132
43	32	57	132	30	23	19	72
38	27	42	107	43	27	20	90
34	27	38	99	56	42	35	133
34	21	32	87	38	26	21	85
35	21	34	90	38	27	21	86
32	15	33	80	34	19	21	74
29	15	34	78	34	19	22	75
38	20	48	106	23	24	24	71
38	22	48	108	22	23	24	69
41	21	44	106	39	30	27	96
40	21	42	103	39	30	27	96
33	21	35	89	39	27	25	91
37	21	37	95	29	20	23	72
34	13	28	75	18	19	15	52
39	19	41	99	18	19	15	52

ANEXO 7.

Certificado de Validez de Instrumentos

Validación del instrumento por Juicio de Expertos

NOMBRE DE INSTRUMENTOS:

1. Formulario de preguntas: Clima organizacional
2. Formulario de preguntas: Productividad Laboral

OBJETIVO:

Determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2018

DIRIGIDO A: KAREN ALEXANDRA IBÁRCENA LAJO

APELLIDOS Y NOMBRES EVALUADOR: *Evangelista Niaga Jose Luis*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Mg. en Ciencias de Relaciones Industriales*

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		


FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: *2953 8868*
M.G. JOSÉ L. EVANGELISTA NIAGA

Validación del instrumento por Juicio de Expertos

NOMBRE DE INSTRUMENTOS:

1. Formulario de preguntas: Clima organizacional
2. Formulario de preguntas: Productividad Laboral

OBJETIVO:

Determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en trabajadores administrativos de la Red de Salud Caylloma, Arequipa – 2018

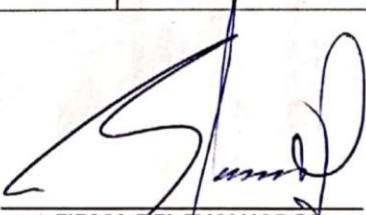
DIRIGIDO A: KAREN ALEXANDRA IBÁRCENA LAJO

APELLIDOS Y NOMBRES EVALUADOR: *Jose Luis Paricanaza Laos*.....

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Mg. en Gestión de Recursos Humanos*.....

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		


FIRMA DEL EVALUADOR
Dr. JOSE LUIS PARICANAZA LAOS
DNI 43241663

