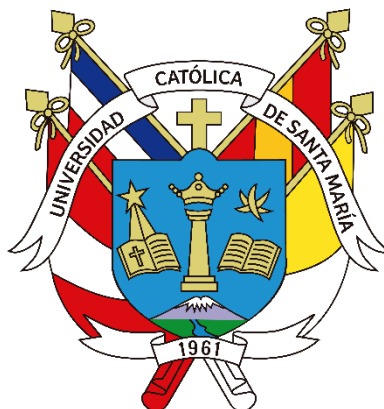


Universidad Católica de Santa María

Escuela de Posgrado

Maestría en Gerencia en Salud



RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD DE TIABAYA, AREQUIPA 2019

Tesis presentada por la Bachiller:

Agüero Zorrilla, Alejandra Isabel

Para optar el grado académico de:

Maestro en Gerencia en Salud

Asesora:

Mg. Abarca Benavente, Victoria

Arequipa – Perú

2023

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 05 de Mayo del 2021

Dictamen: 000354-C-EPG-2021

Visto el borrador del expediente 000354, presentado por:

2018007042 - AGÜERO ZORRILLA ALEJANDRA ISABEL

Titulado:

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD DE TIABAYA, AREQUIPA 2019**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29550447 - MEDINA ARCE NORMA ROXANA
DICTAMINADOR**



**29714679 - ABARCA BENAVENTE VICTORIA
DICTAMINADOR**



**06293595 - GALLEGOS RAMOS GILBERTO RAFAEL
DICTAMINADOR**



RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD DE TIABAYA, AREQUIPA 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
3	docplayer.es Fuente de Internet	3%
4	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	3%
5	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	2%
6	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad ICESI Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado



A mis padres con eterna gratitud.

A mi familia por su comprensión y apoyo para continuar con nuestra formación académica.



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Santa María y a todos aquellos docentes que la conforman por darme la oportunidad de ser maestro y poder apoyar a la Gestión de los Servicios de Salud. A cada una de las personas que de una u otra forma colaboraron con esta Investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tiabaya – Arequipa 2019” es de tipo: de campo con un nivel de estudio descriptivo relacional, para la recolección de datos de éste estudio se utilizó la técnica de “Cuestionario” mediante la formulación de preguntas. Para la variable 1: “Evaluación del clima organizacional”, se utilizó un formulario de preguntas validado por el MINSA, para la variable 2: “Evaluación del desempeño laboral”, se utilizó un formulario de preguntas validado en una tesis de la Universidad Católica San Pablo.

La población estudiada está conformada por 70 trabajadores administrativos y de servicios de la salud del Centro de Salud de Tiabaya, Arequipa 2019 donde el objetivo fue determinar la relación del Clima Organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya.

Los resultados encontrados según el estadígrafo de Pearson muestran una relación entre las variables de $r=0.785$, este valor cotejado con la escala valorativa de Pearson muestra que hay relación positiva fuerte entre el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral de los trabajadores Centro de Salud de Tiabaya.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Centro de Salud.

ABSTRACT

The present research work "Relationship between the organizational climate and the work performance of the workers of the Tiabaya health post - Arequipa 2019" is of a field type with a relational descriptive study level, for the data collection of this study was used the "Questionnaire" technique by formulating questions. For variable 1: "Evaluation of the organizational climate", a question form validated by the MINSA was used, for variable 2: "Evaluation of work performance", a question form validated in a thesis of the Universidad Católica San Pablo was used.

The population studied is made up of 70 administrative and health service workers from the Tiabaya Health Post, Arequipa 2019 where the objective was to determine the relationship of the Organizational Climate with the work performance of the Tiabaya Health Post workers.

The results found according to the Pearson statistic show a relationship between the variables of $r = 0.785$, this value compared with the Pearson rating scale shows that there is a high strong relationship between the Organizational Climate with the Labor Performance of the Tiabaya Health Post workers.

Key Words: Organizational Climate, Work Performance, Health Post.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
Hipótesis	2
Objetivos	2
CAPITULO I: MARCO TEORICO	3
1. Marco conceptual.....	3
1.1. Clima Organizacional.....	3
1.1.1. Determinantes que influyen en el clima organizacional.....	5
1.1.2. Tipos o categorías que describen al clima organizacional.....	6
1.1.3. Factores que influyen en el clima organizacional	7
1.1.4. Teorías que sustentan el clima organizacional.....	9
1.1.5. Indicadores del Clima Organizacional.....	10
1.2. Desempeño laboral.....	14
1.2.1. Importancia del Desempeño Laboral.....	14
1.2.2. Desempeño laboral del Personal de Salud.	15
1.2.3. Factores que inciden en el desempeño laboral	16
1.2.4. Indicadores del Desempeño Laboral	18
1.3. Relación entre clima organizacional y desempeño laboral	25
2. Antecedentes investigativos	27
2.1. Antecedentes nacionales.....	27
2.2. Antecedentes internacionales.....	28
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	30

1. Técnicas e instrumentos de verificación.....	30
1.1. Técnicas	30
1.2. Instrumento	30
1.2.1. Cuadro de coherencias	30
1.2.2. Modelo del instrumento	32
2. Tipo y nivel de estudio	36
3. Campo de verificación.....	36
3.1. Ubicación espacial.....	36
3.2. Ubicación temporal	36
3.3. Unidades de Estudio	36
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
1. Resultados.....	37
1.1. Características de la población de estudio	37
1.2. Clima Organizacional	40
1.3. Desempeño Laboral.....	44
1.4. Relación Entre Clima Organización Y Desempeño Laboral	58
2. Discusión	59
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORALEN EL CENTRO DE SALUD DE TIABAYA – AREQUIPA.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS.....	70
Ficha técnica del instrumento	70
Ficha técnica del instrumento	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Sexo	37
Tabla N° 2: Edad.....	38
Tabla N° 3: Ocupación.....	39
Tabla N° 4: Potencial Humano	40
Tabla N° 5 Diseño organizacional	41
Tabla N° 6 Cultura de la organización	42
Tabla N° 7 Clima Organizacional	43
Tabla N° 8: Logro de Objetivos.....	44
Tabla N° 9: Motivación.....	45
Tabla N° 10: Satisfacción Laboral	46
Tabla N° 11: Desempeño Laboral.....	47
Tabla N° 12 Relación entre sexo y clima organizacional.....	48
Tabla N° 13 Relación entre sexo y Desempeño laboral.....	49
Tabla N° 14 Relación entre edad y clima organizacional.....	50
Tabla N° 15 Relación entre edad y Desempeño laboral.....	52
Tabla N° 16 Relación entre ocupación y clima organizacional	54
Tabla N° 17 Relación entre ocupación y Desempeño laboral	56
Tabla N° 18 Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Sexo.....	37
Figura N° 2 Edad.....	38
Figura N°3:Ocupación	39
Figura N° 4 Potencial Humano	40
Figura N° 4 Diseño organizacional.....	41
Figura N° 5 Cultura de la organización.....	42
Figura N° 6 Clima Organizacional.....	43
Figura N° 7 Logro de Objetivos	44
Figura N° 8: Motivación.....	45
Figura N° 9: Satisfacción Laboral.....	46
Figura N° 10: Desempeño Laboral	47
Figura N° 11: Relación entre sexo y clima organizacional	48
Figura N° 12: Relación entre sexo y Desempeño laboral	49
Figura N° 13: Relación entre edad y clima organizacional	51
Figura N° 14: Relación entre edad y Desempeño laboral	53
Figura N° 15: Relación entre ocupación y clima organizacional	55
Figura N° 16: Relación entre ocupación y Desempeño laboral.....	57

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la salud se ha demostrado que hay una atención de calidad hacia los pacientes si el clima organizacional en el que se labora es saludable; ya que un adecuado desempeño laboral estaría influenciado por una cultura organizacional adecuada, sin embargo, esta podría ser una tarea difícil de desarrollar. Se considera al centro laboral al lugar donde el empleador pasa la mayor parte de su vida, siendo este un punto importante y fundamental, ya que no solo es valorado como una fuente ingreso.

El clima organización esta determinado por la apreciación de cada uno de los trabajadores que se encuentran compartiendo el área laboral, es decir el ambiente físico donde se encuentran, también está determinado por las relaciones que se dan entre cada trabajador, sumado a ello está el contexto donde se desarrolla la actividad laboral, así como las regulaciones formales e informales a las cuales está sujeta la empresa también tendría influencia en el clima organizacional. La impresión que tienen los trabajadores sobre cómo está organizado su centro laboral determinara el clima organizacional de dicho lugar de trabajo el cual podría ser positivo o negativo. Es por esto que es de fundamental importancia poder realizar un estudio sobre el desempeño laboral y el clima organizacional del centro de Salud de Tiabaya; a fin de brindar una atención de calidad, por todo ello se debe realizar un trabajo ordenado, metódico y seguro, que permita poner en práctica un clima organizacional idóneo el cual genere un desempeño laboral positivo tanto para los trabadores y jefes; obteniendo un resultado positivo en la atención y mejora en la producción y cumplimiento de metas.

En lo personal surgió el interés en investigar el clima organizacional en relación al desempeño laboral dado que en la actualidad en los puestos de salud hay un nivel de estrés alto, dado las responsabilidades hacia sus pacientes, alta competitividad entre profesionales, falta de insumos e implementos que permitan un correcto desarrollo profesional. El objetivo de esta investigación es establecer la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya, Arequipa 2019.

Hipótesis

Dado que el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral es probable que haya una relación directamente proporcional entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación del Clima Organizacional con el desempeño de los trabajadores Centro de Salud de Tiabaya, Arequipa 2019.

Objetivos específicos

Determinar cómo es clima organizacional en los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya.

Determinar cómo es el desempeño laboral en los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1. Marco conceptual

1.1. Clima Organizacional.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del medio sobre la motivación y comportamiento de los participantes o trabajadores (Iglesias, 2015). Es decir, la forma en la que los miembros de la organización perciben el ambiente organizacional y éste influye en su conducta. “La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores” (Iglesias, 2015). Se podría decir que el clima organizacional está muy relacionado a la motivación de sus miembros. “El clima organizacional juega un papel muy importante e influye en la conducta de sus integrantes y, a su vez este influye directamente con su labor” (Massó, 2016).

El ambiente organizacional comprende muchas actitudes y comportamientos diferentes que le dan vida a la organización, surge y se desarrolla debido a la interacción de los miembros en el ambiente de la organización, cada miembro percibe y describe el ambiente en términos de su percepción, por lo que teóricamente se describen dos tipos de climas: psicológico y organizacional (Massó, 2016).

De igual forma puede señalarse que el clima organizacional se da por la relación social entre trabajadores, el cual se ve influenciado por los valores, actitudes y creencias de cada miembro, así también el entorno juega un papel fundamental en la percepción que tendrá cada miembro sobre el clima laboral de su organización (Mañas, 2017).

El clima organizacional suele ser alto cuando los miembros de la organización están altamente motivados, son capaces de establecer relaciones satisfactorias, alentadoras, afectuosas y cooperativas entre todos los miembros; sin embargo, cuando los miembros son empleados de la organización no están lo suficientemente motivados, o debido a la frustración o a un obstáculo para reunirse. necesidades individuales, el ambiente organizacional es a menudo bajo (Abel, 2019).

“El bajo clima organizacional se caracteriza por el desinterés, la apatía, la insatisfacción, el aburrimiento o el desajuste entre los miembros, haciendo que se enfrenten abiertamente contra la organización creando huelgas o grupo activistas en favor a un movimiento” (Chiavenato, 2018). El clima organizacional se forma por un conjunto de factores que interactúan entre sí, dichos factores pueden variar haciendo que el clima organizacional cambie después de una intervención particular. “El clima está determinado en gran medida por las características, comportamientos, habilidades, expectativas, realidades sociales y culturales de cada miembro” (Mendez C, 2019), se pueden obtener diferentes climas organizacionales de trabajadores que efectúan una misma tarea, las actitudes y expectativas son determinantes directos del comportamiento.

“Si el ambiente organizacional es demasiado rígido, la estructura organizacional no está claramente definida y no se desarrolla, hará que la empresa se retire rápidamente de la competencia y entre en la etapa de colapso descontrolado. el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior, es por ello que no solo es importante como lo percibe el trabajador sino aún más importante el conocimiento que tengan los administrativos sobre él, por la necesidad que existe de establecer estrategias de dirección adecuadas, que favorezcan el buen funcionamiento organizacional en todos los sentidos” (Iglesias 2015, Massó 2016).

Los seres humanos tienen una capacidad asombrosa para adaptarse a las diferentes situaciones que pueden encontrar. Tales adaptaciones apuntan no solo a satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a pertenecer a un grupo social. La frustración de no cumplir esta necesidad provoca problemas de interrelación. y un empleado frustrado, puede dirigir dicha frustración ya sea a su jefe o compañeros de trabajo cambiando el ambiente laboral del entorno.

La percepción que tenga cada miembro sobre el clima organizacional dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno adquiera con la institución, de ahí que podemos decir que el clima organizacional refleja las interacciones entre las características personales y organizacionales. “El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global” (Reddin, 2019), por ésta razón es tarea importante y fundamental que el administrador o

director de la organización identifique el clima de la institución en la que labora.

“Aunque existen muchas herramientas, métodos y estudios diferentes para medir el clima organizacional, la mayoría de las personas coinciden en la necesidad de medir características o variables en dos partes: una es el clima organizacional actual de la organización y dos, el clima organizacional como debería ser. la diferencia entre ellos revelará problemas que pueden ser resueltos más adelante” (Iglesias, 2015).

1.1.1. Determinantes que influyen en el clima organizacional.

- A. **Estilo de liderazgo.** “Hay correlación directa entre el liderazgo y los resultados organizacionales, un líder transformacional sabe cómo guiar a otros hacia una meta que termina siendo percibida como compartida y logra el compromiso del grupo y la organización” (Mañas, 2017). Sin embargo, cuando hay un liderazgo dictatorial, el compromiso de los miembros de la organización se ve afectado al sentir mayor presión laboral creando un ambiente tenso y hostil (Salinas, 2019).
- B. **Políticas organizacionales.** Aquí se plasman las normas y responsabilidades de cada área de la organización, son lineamientos que guiarán a la toma de decisiones pudiendo influir en el clima organizacional (Méndez, 2019).
- C. **Valores gerenciales.** Existe una influencia mutua entre los gerentes y sus organizaciones ya que hay una relación directa entre los valores de los gerentes y la toma de decisiones. Algunos miembros pueden percibirlos como agresivos, positivas, negativas, dignas o no dignas de confianza (Garmendia, 2018)).
- D. **Características de los miembros.** La edad, modo de vestir, la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- E. **Tipo de actividad a la que se dedica a una organización.** El tipo de personas atendidas como posibles empleados influye en el clima organizacional.
- F. **Adelantos tecnológicos.** La tecnología juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de los empleados, algunos pueden ver su trabajo beneficiado más otros pueden sentirse abrumados al no tener el suficiente conocimiento

respecto a los avances tecnológicos (Litwin, 2019).

1.1.2. Tipos o categorías que describen al clima organizacional.

- A. **Clima orientado hacia el poder:** “Se trata de la autonomía humana, mientras que la remuneración la deciden los que están en el poder más alto dentro de la organización, el bienestar de los empleados depende de sus superiores.” (Reddin, 2019).
- B. **Clima orientado hacia el papel:** Se enfatiza el orden y la racionalidad, la autoridad y el conflicto se rigen por reglas físicas. (Reddin, 2019).
- C. **Clima orientado hacia el trabajo:** Su objetivo es actuar de acuerdo con los objetivos específicos de la organización. (Reddin, 2019).
- D. **Clima orientado hacia la gente:** Cubre las necesidades (personales, educativas y de desarrollo) de quienes la integran (Reddin, 2019).

Por otro lado, en la teoría de Clima Organizacional de Likert determina dos grandes tipos de climas en las organizaciones como:

- A. **Clima de tipo Autoritario:** “Consta de dos sistemas: Sistema I, explotación arbitraria, caracterizado por el temor de los empleados y decisiones tomadas solo por los superiores, Sistema II, patriarcal, autoritario, en el que existe confianza entre la dirección y los subordinados, utilizando recompensas y castigos como fuente de motivación en actitudes hacia los empleados” (Minsa, 2008).
- B. **Clima de tipo Participativo:** “Se caracteriza por la confianza de los superiores en sus empleados, confianza total de los empleados en la gestión, logro de la integración en todos los niveles, incidencia en la comunicación vertical y horizontal, teniendo en cuenta ascendente y descendente. alcanzar los objetivos organizacionales” (Gamarra, 2015).

1.1.3. Factores que influyen en el clima organizacional.

A. Factor Organizacional: Incluye los atributos físicos de la organización sin tener en cuenta los componentes humanos, cuya estructura no es claramente percibida por cada uno de sus miembros y se convierte así en un fenómeno subjetivo. Por otro lado, el clima es un conjunto de características que describen a una organización, que es relativamente estable en el tiempo o afecta el comportamiento de las personas en la organización. (Buitrago, 2019). Aquí podemos encontrar:

- **Estructura:** Se refieren a los reglamentos y procedimiento es decir el ROF (Gamarra, 2019).
- **Normas:** “Las normas se establecen a efectos de que las personas interactúen entre si de una manera en particular y no de la que ellos quieran” (Buitrago, 2019). Hay mayor importancia en establecer metas y normas de desempeño cuyo objetivo es hacer un buen trabajo (Gamarra, 2019).
- **Políticas:** “Las políticas en trabajadores son reglas escritas, que surgen del pronunciamiento de la visión y la misión” (Mañas, 2017).
- **Responsabilidad:** Se da por el grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización y los valores que representan a cada uno.

B. Factor Social: Las personas forman su propia percepción de lo que les rodea, y sobre esta base organizan sus acciones y comportamientos. Aquí podemos distinguir:

- **Comunicación:** La comunicación como medio eficaz para intercambiar información y coordinar actividades entre el personal, centrándose en la transferencia de información para garantizar la eficiencia y productividad del proceso.

- **Liderazgo:** “La influencia de un individuo en el comportamiento de los demás en la búsqueda eficaz y eficiente de los objetivos previstos, a través de la capacidad de dirigir y persuadir a otros con entusiasmo para que realicen las acciones previstas.” (Robbins, 2014). Una correcta dirección dará la orientación necesaria a todos los miembros de la organización hacia los objetivos perseguidos que han sido identificados previamente en forma clara y precisa.
 - **El estímulo a la excelencia:** Implica el reconocimiento ya sea público o privado por parte de la alta dirección hacia el personal que alcanzó las metas planteadas por la organización, dicho reconocimiento creará una satisfacción laboral que se verá reflejado en la producción.
 - **Relaciones interpersonales:** Percepción de los miembros de la empresa sobre un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre superiores y subordinados.
- C. **Factor Psicológico:** “El clima se desarrolla como una medida percibida de los atributos de una organización y se define como un conjunto de características percibidas por sus miembros que pueden inferirse de la forma en que la organización y los departamentos interactúan consciente o inconscientemente con sus miembros y la sociedad.” (Bittel, 2000).
- **Motivación:** Hacer todo lo posible para lograr los objetivos de la organización mientras se satisfacen algunas necesidades personales. “Es importante considerar que la motivación no es una acción, o momento, sino; un conjunto de actividades coordinadas es un proceso, un reflejo del carácter de una persona” (Brain, 2010). Hay tres tipos de motivación: La motivación intrínseca, corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producido por la misma conducta o tareas al ser realizada y no depende de ningún incentivo externo. La motivación extrínseca, en este caso lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño y la motivación trascendente; que no se obtiene al conseguir ningún incentivo o por alguna satisfacción interna, se da por un beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para él (Benavides, 2012).

- **Satisfacción:** El fin de toda organización es lograr una satisfacción mutua, tanto de los miembros como de la organización propiamente dicha, y donde ambos convergen hacia una misma meta, dicha satisfacción se logrará cuando ambas partes vean cumplidas sus metas y propósitos (Mondy, 2007).
- **Participación:** Una participación generalizada y constante es la base de toda organización, ya que pone al descubierto aspectos positivos y negativos que se presentan dentro del ambiente laboral, es fundamental para la integración de las personas a la organización y para sentirse parte de la empresa en la que labora (Nash, 2016).

1.1.4. Teorías que sustentan el clima organizacional.

A. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor: En su publicación "El lado humano de la empresa", estudia el comportamiento de las personas en el trabajo, donde señala dos teorías la X y la Y. La Teoría Y, sostiene que el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, es decir las personas requieren de motivaciones y un ambiente adecuado para el disfrute de su labor diaria que los estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, esto se da bajo condiciones propicias donde el trabajador acepta responsabilidades y compromiso para con la empresa, sin embargo la teoría X presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo cualquier tipo de responsabilidad. Se concluye que, Si la organización proporciona el entorno y las condiciones adecuados para el crecimiento personal y el logro de las metas y misiones personales, entonces todos, a su vez, participarán en la realización de las metas y objetivos de la organización y la llamada ventaja. lo más importante en una organización (Nash, 2016).

B. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Lickert: Establece que el comportamiento de los miembros de la organización está directamente relacionado con el comportamiento de los directores, gerentes o líderes así también como con las condiciones organizacionales, por lo tanto, se afirma que el comportamiento estará determinado por la percepción individual.

“Esta teoría establece tres tipos de variables: a) Variables causales. - Definidas como variables independientes que tienen una dirección para indicar la dirección en la que la organización crece y logra resultados. b) Variable intermedia. Este tipo de variables están diseñadas para medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos como la motivación, el desempeño, la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables son importantes porque conforman los procesos de la organización. c) Variables finales. - Estas variables surgen de los efectos de las variables causales e intermedias antes mencionadas. Se enfocan en determinar los resultados alcanzados por la organización, tales como: productividad, ganancias y pérdidas.” (Capuano, 2014).

C. Teoría de los Factores de Herzberg: Esta teoría está enfocada a la gestión y la motivación de los empleados, donde habla que el ser humano está influenciado por dos factores, el factor de higiene y el factor motivacional. Los factores de higiene son los elementos ambientales o externos, incluyen el salario o remuneración, incentivos, condiciones de trabajo adecuadas, condiciones organizacionales, estilo de liderazgo etc. Los factores motivacionales surgen de fuentes internas, implica el logro de objetivos, satisfacción laboral, autorrealización y se da por las oportunidades que proporcione el trabajo para el cumplimiento de éstas metas. Sin embargo, los factores de higiene son cortos en el tiempo y no lo suficientemente sólidos para el buen desempeño del trabajador. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo (Gan, 2016).

1.1.5. Indicadores del Clima Organizacional.

El Clima está formado por varios indicadores los cuales son importantes conocer ya que servirán como guía para su estudio permitiendo la realización de cuestionarios u otras herramientas que permitan su evaluación dentro de la organización. Cuanto más permita este instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaces serán sus resultados. “La evaluación periódica del clima organizacional no sólo será una herramienta para enfrentar cambios organizacionales; sino también una herramienta para reforzar la innovación y compromiso hacia el mejoramiento continuo de la organización” (Litwin, 2019).

A. Potencial Humano: Formado por el sistema social interno de la organización que está conformado por personas y grupos sociales. Las personas son consideradas el activo fundamental dentro de la organización (Buitrago, 2019). El potencial humano está definido como lo que el hombre es capaz de realizar, el potencial o cualidad que tiene una persona en su interior para realizar alguna tarea por ello el potencial de cada uno puede irse perfeccionado. Cada individuo tiene un potencial determinado que si es perfeccionado lo hará resaltar en diversas tareas, esto nos hará ser mejores personas frente a la sociedad (Gonzales, 2017). Este indicador tiene los siguientes subindicadores:

- **Liderazgo:** Forma en la que un individuo influye en el actuar y pensar de los demás, con el objetivo de lograr metas y objetivos. El líder debe tener la capacidad de organización, gestión, delegar funciones, etc. de forma eficaz y eficiente.
- **Innovación:** “Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas” (Jimenez, 2019). Va de la mano con la tecnología haciendo más eficaz el trabajo del personal y potenciado sus habilidades.
- **Recompensa:** La organización utiliza incentivos para sus empleados ya con algún reconocimiento o incentivo económico creando una motivación extra a sus empleadores; sin embargo, según diversos estudios la motivación económica funciona a corto plazo y lo que la empresa necesita es una motivación que dure en el tiempo.
- **Confort:** El lugar de trabajo es base para el correcto desempeño del personal, ya que podrá potenciar sus habilidades al sentirse tranquilo y confortable.

B. Diseño organizacional: El diseño organizacional se encarga de tener una estructura correctamente elaborada y organizada de las tareas o funciones del personal, brindando condiciones óptimas de trabajo. Es necesario conocer los condicionantes exógenos que son aquellos en los que la empresa no se tiene control como amenazas u oportunidades, políticas, ambientales, de mercado, etc. Y los condicionantes endógenos donde la organización si tiene control, como niveles jerárquicos, descentralización / centralización, comunicación, etc.”. Hay tres elementos que se deben tomar en cuenta al organizar o reorganizar una institución. Primero definir el

modelo organizacional más idóneo; en segundo lugar, plasmar el modelo organizacional en un organigrama; y por último elaborar los manuales organizacionales que contemple las explicaciones detalladas necesarias, para poder entender cómo opera la organización. Este indicador tiene los siguientes subindicadores.

- **Estructura:** Es como la organización presenta sus reglas, normas y procedimientos, todo determinado por una burocracia (WHO-OMS, 2006).
- **Toma de decisiones:** Tiene como finalidad encontrar las mejores soluciones para ello es necesario tener un conocimiento global de la empresa, se debe delegar la toma de decisiones en los diversos niveles jerárquicos (Jimenez, 2019).
- **Comunicación organizacional.** Debe de haber una comunicación constante entre empleadores y jefes para que tanto las quejas como ideas sean correctamente escuchadas por todo el personal.
- **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remuneraciones a los trabajadores (Chiavenato, 2015).

C. Cultura organizacional: “Se entiende como cultura organizacional a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización” (Buitrago, 2019). Cada miembro de la organización tiene diferentes valores; sin embargo, la empresa no debe caracterizarse por la suma de todos los valores del personal, más bien al momento de la creación la empresa debe formar sus bases y luego adaptar el personal a ella y formar su propia cultura organizacional. La organización debe contar con personas comprometidas con los objetivos, para ello el ambiente debe ser el adecuado para que se desarrollen todos los procedimientos y relaciones interpersonales acorde con las normas de forma exitosa, lo que se convierte en la cultura de la organización. Este indicador tiene los siguientes subindicadores.

- **Identidad:** Es sentirse identificado con la organización compartiendo objetivos y metas. “Así, el sentimiento de identidad está conformado por el quién soy yo, a su vez determinado por el dónde estoy y qué hago” (Chiavenato, 2015). El término conocido como “Empowerment” hace referencia a la delegación de poderes haciendo sentir al personal parte de la organización. El personal sentirá que la organización confía en su labor y reconoce su desempeño, esto permite fortalecer las habilidades del personal a favor de la empresa.
- **Conflictos:** Es inevitable que se generen conflictos dentro de una organización sin embargo se debe aceptar opiniones contrarias, indagando en el origen del conflicto y obtener soluciones al respecto. Todo ello implica una vigilancia constante de los problemas surgidos y aplicación de actividades que ayuden al avance de la organización. El cómo se manejen los conflictos constituye parte importante del clima organizacional; aquí se debe evaluar el grado de aceptación sobre opiniones discrepantes y la capacidad de solucionar conflictos.
- **Motivación:** La motivación es uno de los principales ejes para el desarrollo exitoso de las metas ya que un personal correctamente motivado desarrollara todas sus habilidades a favor de la organización.

La cultura organizacional presenta dos grandes ejes, el interno representados por los miembros que la conforman y el externo conformado por todos aquello que influye directa e indirectamente con la organización como las actividades del barrio, leyes municipales, etc. La cultura organizacional determinará el rumbo de dicha organización y como es la interacción del personal de trabajo. Por ello es que debe haber una adecuada identificación de valores, creencias, hábitos, normas y costumbres entre los empleados y la organización, a ello se le llama cultura organizacional.

1.2. Desempeño laboral.

Se refiere a la calidad de servicio que realiza el empleado. La obtención de los objetivos y de la productividad está muy relacionada a cómo actúan y trabajan los empleados; es decir la eficiencia de su trabajo. El desempeño del personal es la combinación de su comportamiento con los resultados del trabajo. El desempeño es el desenvolvimiento que tendrá el personal producir o generar un trabajo al menor tiempo, esfuerzo y de mayor calidad. Es importante tener las metas y objetivos claros y precisos ya que serán la base para el desenvolvimiento y mejorar su desempeño. Algunos estudios muestran que cuando las metas son más difíciles el desempeño mejora logrando así resultados satisfactorios. El desempeño también se puede determinar como el comportamiento del trabajador en busca de determinados objetivos, para ello se fijan estrategias que pondrán en marcha las habilidades y destrezas que tiene el personal que se podrán aprovechar en pro de los objetivos. “El desempeño del trabajador es influenciado por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y el deseo de armonía” (Ralph, 2016) y también por el apoyo que siente el empleado que recibe por parte de su empleador.

1.2.1. Importancia del Desempeño Laboral

“Una evaluación del rendimiento no se limita a un simple juicio superficial y unilateral del jefe sobre la conducta funcional de sus subordinados, se necesita profundizar, localizar causas y establece perspectivas acordes con esas evaluaciones” (Bittel, 2000). El cómo se comporta y hace su trabajo un empleado impactara de forma positiva o negativa en las metas que tiene la organización; es decir, afecta directamente a la producción. Una evaluación del rendimiento permite detectar errores organizacionales, disconformidad del personal y poder implementar nuevas políticas y planes. “Para alcanzar ese objetivo fundamental y mejorar los resultados de recursos humanos de la empresa, la evaluación de rendimiento debe alcanzar varios objetivos: conectar a la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos al buen rendimiento. También la mejora de las relaciones humanas entre jefe y subordinado, el auto-perfeccionamiento del trabajador, la información básica para investigar los recursos humanos, estimar el potencial de desarrollo de sus colaboradores, el estímulo para una mejor productividad” (McClellan, 2011).

Al realizar una medición del desempeño laboral el mayor beneficiado será el empleado ya que al detectar errores y aciertos permite establecer asensos y promociones salariales.

La evaluación del desempeño permite mejorar la productividad al conocer los resultados obtenidos, permite identificar al personal con mayor rendimiento e identificar áreas de mejora que al solucionar estos puntos llevara al éxito de la organización. Cuando un plan de mejora del desempeño se realiza de forma correcta los beneficios obtenidos se dan a corto mediano y largo plazo.

1.2.2. Desempeño laboral del Personal de Salud.

Los profesionales médicos se encuentran en diferentes etapas de experiencia y educación, muchos de los cuales trabajan en diferentes organizaciones bajo condiciones constantemente cambiantes y bajo presión. Para ellos, las estrategias implementadas en el sector salud deben estar orientadas a lograr tres objetivos: “mejorar el empleo, hacer más productivo el personal existente y reducir los despidos laborales”.” (Buitrago, 2019).

La efectividad de los trabajadores de la salud se ve afectada por el cumplimiento de las normas del Ministerio de Salud sobre el reglamento, funciones y estrategias de cada organización. “La importancia de la Evaluación Laboral del Médico Practicante permite implementar nuevas reglas de compensación, mejora los resultados, ayuda en la toma de decisiones sobre promoción o ubicación, identifica necesidades de reentrenamiento, identifica errores en el diseño del Centro Médico, ayuda a observar si hay problemas que afectan al individuo en su desempeño.” (Méndez, 2019).

La labor del personal médico es de gran importancia porque repercute directamente en la salud de las personas.

1.2.3. Factores que inciden en el desempeño laboral

- A. Satisfacción en el trabajo:** Se refiere a la forma en que un empleado ve su trabajo, reflejada en la actitud que tendrá hacia la organización y el grupo de trabajo. La satisfacción laboral es un sentimiento de placer o dolor expresado en el comportamiento.
- B. Autoestima:** La autoestima será fundamental para que los empleados demuestren sus habilidades en el trabajo. La autoestima será fundamental en la resolución de conflictos o problemas en la organización, es decir, repercutirá directamente en el éxito o fracaso de dicho empleado en la organización.
- C. Trabajo en equipo:** El contacto directo entre operadores y proveedores de servicios es fundamental. “Cuando los empleados atienden y satisfacen un conjunto de necesidades, se crea una estructura con un sistema estable de interacción, a partir del cual se forma el llamado grupo de trabajo” (OMS-OMS, 2006) “En esta estructura ocurren fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, tales como como la cohesión del grupo, la homogeneidad de los miembros, el surgimiento del liderazgo, las formas de comunicación, etc.” (Brain, 2010).
- D. Entrenamiento de trabajadores:** Implementado por el sector de recursos humanos donde la formación o educación continua tendrá un impacto en el desarrollo de los empleados. Estos ejercicios afectarán positivamente al 80%. El objetivo de estos cursos de formación es proporcionar información específica que los empleados puedan poner en práctica.

Otros autores clasifican los factores en internos y externos:

- A. Factores Internos:** Son aquellos que podemos controlar y se pueden clasificar en dos grupos.
- **Factores Duros:** Se considera el factor más importante en la mejora de la productividad y está relacionado con la satisfacción del cliente. Aquí encontraremos los productos que comercializa la empresa, equipos y tecnología.

- **Factores Blandos:** Estos factores están relacionados con la motivación de los empleados y son importantes para mejorar el desempeño cuando se tienen en cuenta aspectos como el salario, la capacitación, la seguridad, una organización apropiada a diferentes niveles etc. Un plan adecuado lo hará efectivo y el potencial del empleado se utilizará a través de la capacitación laboral.
- B. Factores Externos:** Son aquellos que no pueden ser controlados, aquí encontramos:
- **Ajustes estructurales:** La sociedad está experimentando constantes cambios que afectan directamente a las empresas, por lo que las instituciones deben cambiar constantemente para adaptarse a la sociedad..
 - **Cambios económicos:** Los cambios constantes en el sector económico del país afectan tanto positiva como negativamente la producción de diversas instituciones.
 - **Cambios demográficos y sociales:** Aquí se evalúan las tasas de natalidad y mortalidad en cuanto afectan el mercado laboral, así como la participación de la mujer en la fuerza laboral, la edad de jubilación y los valores y culturas que influyen en la organización.
 - **Recursos naturales:** Comprende mano de obra, tecnología y maquinaria.
 - **Administración pública e infraestructura:** “Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad” (MINSa, 2008)

1.2.4. Indicadores del Desempeño Laboral.

“Evaluar el trabajo de los profesionales de la salud en función de cómo contribuyen a la mejora deseada en la salud de las personas muestra claramente que los efectos pueden variar según las realidades específicas del país donde se realizó el estudio.” (Buitrago, 2019). El análisis del desempeño revela aquellas áreas que rinden de forma positiva, y aquellas que necesitan mejora. Dentro de los indicadores del desempeño laboral tenemos:

- A. Logro de objetivos:** Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad es decir el cumplimiento de metas.

El logro de objetivos es uno de los caminos, que nos lleva a la felicidad, a la satisfacción a autor realizarnos y a vivir de la manera que anhelamos. Un buen ejemplo son las empresas o entidades que por medio del logro de objetivos llegan a la cima fácil y rápidamente, mientras ven otras empresas que simplemente viven el momento y actúan cuando tienen que hacerlo, pero sin nada previsto, las cuales llegan a un punto donde su crecimiento se limita completamente.

Sin embargo, algo importante cuando hablamos del logro de objetivos, es lo importante de la claridad acerca de los resultados que vamos a tener y para qué servirán en nuestra vida (Capuano, 2014). También se ha argumentado que es el conocimiento que tiene el empleado del propósito de su existencia y de las metas de la empresa para la que trabaja. Las preguntas brindan información sobre el conocimiento de los objetivos por parte de los empleados y su capacidad para aprenderlos e identificarlos al satisfacer sus necesidades y pertenecer a la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que determinada persona define sus tareas y los resultados de su trabajo que le permitan alcanzar sus metas, así como la calidad y frecuencia de la comunicación sobre las mismas y las políticas de la empresa. (Gan, 2016). Los subindicadores de este indicador son:

- **Cumplimiento de metas:** La teoría sobre el cumplimiento de metas sugiere que las metas están asociadas con un desempeño mejorado pues movilizan el esfuerzo, dirigen la atención y estimulan la persistencia y el desarrollo de las estrategias. Aunque las investigaciones sobre los efectos de las metas de grupo no han sido tan extensivas como las de los efectos sobre las metas individuales, se han realizado varios estudios sobre estos aspectos y se ha encontrado que las metas de grupo tuvieron resultados positivos sobre el desempeño del grupo. Aunque esta información es útil, estos hallazgos necesitan ser ampliados a través de una mayor investigación. Según la teoría sobre el cumplimiento de metas, las metas son efectivas pues indican el nivel de desempeño que es aceptable. Las metas específicas son críticas para el efecto de la meta individual porque establecen un nivel mínimo de desempeño aceptable; por otro lado, las metas ambiguas o bien no aclaran el nivel de desempeño adecuado o indican a los individuos que hay un rango aceptable de niveles de desempeño.
- **Nivel de compromiso con los objetivos:** El compromiso organizacional se define como las actitudes psicológicas de los miembros de la organización y su apego al lugar de trabajo. El compromiso de los empleados es crucial para determinar si los empleados permanecerán más tiempo en la empresa y si lo harán con pasión para lograr sus objetivos. Conocer el compromiso organizacional ayuda a predecir la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, la distribución del liderazgo, la productividad, la inseguridad laboral y más. Es importante observar esto desde una perspectiva de gestión para conocer su compromiso con las tareas asignadas en el día a día.
- **Ayuda entre colaboradores:** Consiste en la colaboración apoyo, respeto y responsabilidad en el cumplimiento de la labor de los empleados. En este subindicador se registra la calidad de las relaciones dadas entre los compañeros laboral ejemplo de cumplimiento de las metas.
- **Seguimiento de la labor:** Consiste en un proceso de control del cumplimiento de las funciones de los empleados. Cada cargo o empleado posee un conjunto de funciones a cumplir y a garantizar con eficiencia y calidad, de ahí entonces que estesea el responsable de que la labor se cumpla adecuadamente. no sólo ejecutándola sino corroborando que se cumplir resultado esperado.

B. Motivación: La motivación es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño (Gonzales, 2017).

La motivación es un tema de interés para la sociedad, la ciencia, la psicología, la cultura y los negocios, muchos autores han investigado y analizado qué es la motivación y cómo afecta a nuestras vidas. La motivación es "Un objeto que satisface una determinada necesidad y de una forma u otra refleja al sujeto que realiza sus acciones". El comportamiento, la conducta, las necesidades, la satisfacción son solo algunos de los factores motivadores que pueden afectar positiva o negativamente aspectos de la vida, según las necesidades y los fines para los que se utilizan. Por ello, es importante conocer estos aspectos para poder tratarlos adecuadamente, sin prejuicios. El impulso de actuar puede ser causado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o un estímulo interno (creador de los propios procesos mentales). La motivación de todos es diferente porque las necesidades de todos son diferentes; porque induce diferentes comportamientos, pero si bien son diferentes, los diferentes comportamientos motivadores son esencialmente los mismos en todos. (Chiavenato, 2015).

La motivación en el trabajo es un fenómeno muy complejo y con muchas posibilidades, por lo que existen muchas teorías que lo explican. Después de un breve análisis de qué es la motivación, ahora veremos cómo afecta a las actividades diarias, especialmente en el lugar de trabajo. La motivación puede estar determinada por estímulos externos (del entorno) y también puede generarse internamente por los procesos mentales de una persona. Por tanto, podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden afectar al rendimiento laboral: la motivación interna y la motivación externa.

- **Motivación intrínseca:** Conduce a la satisfacción de necesidades superiores, según la clasificación de Maslow, las tres últimas necesidades de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque está dirigida a satisfacer estas necesidades en función de las características del contenido y desempeño del trabajo en sí, como el tipo de trabajo, el proceso de realizar ese trabajo (autoeficacia), propiedad, capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades que uno tiene), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación del desempeño, la responsabilidad personal, el progreso social que imparte y el crecimiento personal que requiere. Por tanto, se puede decir que la motivación intrínseca surge en las personas cuando se enfocan en satisfacer necesidades superiores.
- **Motivación extrínseca:** La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, es decir, las necesidades inferiores: fisiológicas y de seguridad. Se denominan extrínsecas porque suelen cubrir estas necesidades en función de aspectos ajenos a la misión, como la retribución económica (en metálico o en especie) o las características del contrato de trabajo (largo plazo, temporal, etc.). Tal motivación es típica de las personas para quienes la actividad profesional no es un fin en sí mismo sino un medio para el logro de otros objetivos. Esto quiere decir que la motivación extrínseca surge cuando las personas se mueven hacia la satisfacción de necesidades inferiores (Marín, 2017). En las condiciones extrínsecas, incluye un tipo de variable que incluye eventos externos (grupos y cargos, tareas) y otro tipo de personas y agentes (comportamiento típico de superiores, compañeros de trabajo, etc., grado inferior). Contienen variables que son externas a la organización, propias de la organización y del ambiente de trabajo. La relación entre las condiciones internas y externas muestra cómo las personas con tipos específicos de necesidades califican tipos específicos de condiciones de trabajo (McCellan, 2011). Por lo tanto, podemos decir que la motivación intrínseca se refiere a la motivación que proviene del interior de la persona y la motiva a realizar una actividad por placer o interés personal sin ningún tipo de recompensa extrínseca o extrínseca mientras que la motivación extrínseca está determinada por los factores extrínsecos del hombre y es una motivación extrínseca. o recompensa extrínseca que lo anima a realizar una acción a cambio de lo que se va a recibir de ese trabajo, estas recompensas proporcionan satisfacción y disfrute que la tarea en sí misma no puede proporcionar. (36). Este indicador se compone de los siguientes subindicadores:

- **Capacitación:** Consiste en un proceso de adiestramiento formativo realizado por la institución para mejorar las habilidades y destrezas de los empleados de manera que éstos se motiven a cumplir eficientemente sus funciones.
- **Oportunidades de desarrollo personal:** Son todos aquellos elementos que proporcionan la institución para que el empleado progrese de forma laboral y personal. Las oportunidades son vistas como beneficios que mejoran la calidad de vida del colaborador.
- **Consideración de Opiniones y estima personal:** Se conforma como el nivel de precio y toma en cuenta de las opiniones que posee los otros del colaborador este tipo de indicador proporciona elementos motivantes o desmotivantes al mismo.
- **Iniciativa:** Consiste en el ánimo y el aliento que posee el trabajador para llevar a cabo sus funciones. Este es el impulso principal que lo lleva a realizar su función de una forma eficiente y eficaz.
- **Reconocimiento:** El reconocimiento son todos aquellos incentivos, declaraciones positivas y críticas favorables que recibe el trabajador por parte de la empresa basado en el adecuado cumplimiento de su labor.
- **Incapacidad laboral:** Está referido al ánimo o desánimo que recibe por parte de los jefes haciéndolo sentir capaces e incapaces para cumplir una labor.
- **Acoso laboral:** Este es un subindicador indica la sensación que tiene el trabajador de ser acusado en su trabajo en cuanto las amonestaciones y represiones que recibe en comparación con sus otros compañeros.

C. Satisfacción laboral: La satisfacción en el trabajo es una colección de favorables o desventajas que los empleados se dan cuenta de su trabajo. Por lo tanto, Stephen define la satisfacción del trabajo como un enfoque personal para su trabajo relacionado con: interactuar con empleados y jefes; Condiciones de trabajo, cumplimiento de los principios y principios de la organización. La teoría de los dos factores de Herzberg apoya la explicación del comportamiento de los llamados colegas en una situación

laboral, en términos de satisfacción referida a factores motivacionales o internos relacionados con el contenido del trabajo, la ubicación y la naturaleza del trabajo. las funciones desempeñadas por la persona; Incluye emociones relacionadas con el crecimiento personal, el reconocimiento profesional y la necesidad de superación personal y depende de la tarea que realiza la persona. (Stephen, 2012).

Desde el punto de vista de la gestión, la satisfacción laboral se define como la actitud de las personas hacia su trabajo. De la misma forma, la satisfacción de los empleados está relacionada con la percepción que tienen de sus actividades profesionales, tales como las actividades de apoyo, administrativas y docentes que desempeñan en cada puesto de trabajo del sector público; de igual forma, el estilo de supervisión, las políticas y procedimientos institucionales, las condiciones de trabajo, entre otros aspectos relacionados con la satisfacción laboral, contribuyendo también al funcionamiento eficaz de la organización de atención de la salud.

En consecuencia, para encontrar esta actitud positiva en un empleado en el lugar de trabajo, debe poseer cualidades que sean relevantes para el individuo en este sentido; Para que el trabajador esté satisfecho, el empleador debe satisfacer sus necesidades. Los factores relacionados con el trabajo en cuanto a la satisfacción laboral como determinantes como clave de la satisfacción laboral, están relacionados con un tema como es el sistema de remuneración que opera en el Instituto. La satisfacción laboral tiende a ser mayor cuando los empleados creen que el sistema es justo y equitativo que cuando creen que es injusto y sesgado. (Porter, 2019).

Otro factor que tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral es la calidad percibida de la supervisión; la medida en que los empleados confían en que sus superiores son competentes, que sus intereses son justificables y que son tratados con respeto y consideración. El tercer factor importante es la medida en que los empleados sienten que pueden participar en las decisiones que los afectan. En cuarto lugar, es importante el grado de estimulación social y laboral que proporciona el propio trabajo. indica que muchas personas informan niveles más altos de satisfacción laboral, lo que les otorga una carga de trabajo y una diversidad que no es ni tan baja como para ser aburrida ni tan abrumadora.

Finalmente, las personas tienden a reportar niveles más altos de satisfacción laboral cuando su trabajo se realiza en un ambiente de trabajo agradable que en uno desfavorable. ¿Qué hace que el trabajo sea interesante? Muchos aspectos del entorno físico, incluida una temperatura agradable, suficiente luz, ausencia de ruido, aire fresco, suficiente espacio y privacidad. (Sundstrom, 2015). “El hecho es que los empleados que han trabajado durante mucho tiempo o tienen un estatus relativamente alto reportan altos niveles de satisfacción laboral, más altos que otros empleados” Diferentes aspectos de la personalidad también parecen estar relacionados con la satisfacción laboral. Otro factor importante es la medida en que los empleados realizan un trabajo que se alinea con sus intereses. Cuanto más cerca esté de la relación empleado-trabajo, mayor será su satisfacción laboral. (Wright, 2010). Los subindicadores que componen este indicador son los siguientes:

- **Felicidad laboral:** Representa el nivel de satisfacción y felicidad que posee el trabajador por el cargo y la función que cumple.
- **Agrado por la labor:** Está referido por el nivel y la sensación de agrado que posee el trabajador por la realización de su trabajo en esto se involucran diversos aspectos donde el trabajador está satisfecho con sus condiciones laborales y el resultado de su labor.
- **Remuneración:** Está referido a el sueldo que percibe el trabajador en comparación con la labor que cumple dentro de la organización. En muchas oportunidades está no se equipará por lo que genera un nivel de satisfacción o insatisfacción en el trabajador.
- **Puntualidad en pago de salario:** Se refiere al pago a tiempo recibido por el trabajador por parte de la organización. Dentro del contrato laboral se establece la fecha de pago, el que ésta se retrase genera grandes niveles de insatisfacción en el trabajador por no recibir lo pautado en el inicio del contrato laboral.
- **Plan de incentivos:** Está referido al conjunto de lineamientos que se encargan de motivar la labor del trabajador establecido por la empresa. Representado por bonos, pago de horas extras, tiempo de descanso, entre otros que motivan al trabajador a cumplir su función.

1.3. Relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

En la actualidad a nivel mundial, la motivación en las organizaciones ha variado notablemente poniendo mayor énfasis en el clima organizacional, pues propicia el desarrollo de valores, actitudes y sentimientos en trabajadores que son favorables para la organización convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. Por su parte, muchos autores opinan que un ambiente de trabajo positivo contribuye al logro de las metas empresariales y viceversa, un ambiente de trabajo negativo hace que los empleados estén en desacuerdo con las metas y objetivos de la empresa, provocando conflictos, ausencia e ineficacia, lo que en última instancia conduce a un desempeño deficiente. (Palma, 2015).

En términos de productividad laboral, son las acciones o comportamientos observados en los empleados que están relacionados con el logro de las metas organizacionales y pueden medirse por la capacidad y contribución de cada persona al puesto de trabajo de la empresa. Es claro que los resultados son el resultado de lo que una persona piensa y siente, los factores que influyen en sus acciones para alcanzar sus metas y la capacidad de la empresa para lograr sus compromisos. (Meza, 2016).

Finalmente, el análisis del clima organizacional es fundamental para que los empleados comprendan su entorno laboral, teniendo en cuenta que el desempeño laboral depende de dos factores: el análisis objetivo y la percepción del empleador sobre su entorno, esto sugiere que el ambiente de trabajo influirá en cómo los empleados realizan su trabajo y se comportan, lo que a su vez determinará si lograrán sus objetivos. Es por eso que las organizaciones de todo tipo ponen innumerables esfuerzos para determinar la calidad de su entorno de trabajo. De esta manera, se pueden utilizar planes de mejora, incluyendo la reestructuración del trabajo, salarios, actividades de ocio, etc., lo que redundará en un mejor clima organizacional.

Por ello, el análisis del clima organizacional es muy importante para que los empleados estén conscientes de su clima laboral; se debe entender que el desempeño laboral depende de dos factores: el análisis objetivo y la percepción del entorno por parte del empleador. Esto significa que el ambiente de trabajo afectará la forma y el comportamiento del trabajador para hacer su trabajo y si logra sus metas y objetivos.

Como resultado, varias organizaciones han realizado esfuerzos inimaginables para determinar la calidad de su entorno de trabajo. De esta forma, se podrá aplicar un plan de mejora, que incluya la reestructuración del trabajo, el salario, las actividades de ocio, etc., lo que redundará en una mejora del clima organizacional

En el ámbito organizativo del sector público, existen estructuras corporativas e institucionales que, de acuerdo con las funciones que les asigna la ley establecida, realizan determinadas funciones para atraer la atención de los ciudadanos, que facilitan los servicios que el Estado debe prestar a sus agencias miembros. Estas organizaciones, que básicamente están enfocadas a brindar importantes servicios a diferentes sectores de la sociedad, se conforman en una estructura vertical en la que los recursos humanos son empleados o empleados que desempeñan y realizan las funciones que les son asignadas. Estos grupos de personas representan y son responsables de asegurar que las funciones asignadas a estas estructuras presten sus servicios en las mejores condiciones posibles. Para que estas organizaciones de personas trabajen hacia los fines para los que fueron creadas, requieren que las relaciones que se establezcan en su seno sean de las mejores, que el ambiente de trabajo sea de colaboración y participación activa en los intereses de las actividades de la empresa.

2. Antecedentes investigativos.

2.1. Antecedentes nacionales

Meza Cárdenas, (2016), realizó un estudio con el título: “Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del CAP III Carabayllo – ESSALUD” el objetivo principal fue determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de trabajadores del CAP III Carabayllo Essalud, en el cual utilizaron una encuesta para determinar si existe o no relación entre ambas variables descritas. La investigación tuvo como conclusión que existe correlación significativa media de 0.683 entre clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del CAP III Carabayllo, así mismo el clima organizacional, demostró que hay un 74.1% de los colaboradores juzgan que debería mejorarse, por otro lado, el desempeño laboral se considera por parte del 87% de los encuestados como eficiente.

Monteza Pérez (2016), realizó un estudio denominado “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota – San Martín 2016”, el cual tuvo como objetivo principal determinar la relación que existió entre el clima organizacional y el nivel de desempeño laboral que pudieran tener los trabajadores del Hospital Rural de Picota, el cual se pudo obtener como resultado primordial que el clima organizacional se considera en un nivel regular con un total de 65% por otra parte el desempeño laboral se pudo considerar que está en un nivel regular con un total de 57%. Y demostraron que hay una la relación positiva muy fuerte, puesto que el coeficiente de correlación es 0.807.

Arias y Ferrer (2015), realizaron un estudio titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores asistenciales y administrativos del Centro Materno Infantil Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo – 2015”. Obteniendo como resultado que la satisfacción laboral y el Clima organizacional tienen relación directa, positiva significativa ($p < 0.05$).

2.2. Antecedentes internacionales.

Agudelo, Echevarría y Moreno (2015) realizaron un estudio titulado “Clima organizacional y las relaciones interpersonales en un hospital público de Quindío Colombia – 2015”, llegando a una conclusión en la que evidenciamos lo trascendente que tiene la interacción amigable que se interpreta como la relación respetuosa y efectiva con sus compañeros de área con los funcionarios, las cuales son necesarias en un ambiente de trabajo en equipo; así mismo se pudo evidenciar la importancia de tener en cuenta las relaciones interpersonales dadas con la coordinación externa el donde se puede interpretar como el valor que el funcionario le otorga al liderazgo con participación en las percepciones del clima organizacional.

Adriazola, F (2018), realizó un estudio titulado “Percepción del clima organizacional en Atención Primaria de Salud en la Región del Maule, Chile- 2018”, éste trabajo mide el clima organizacional de cuatro centros de Atención Primaria de Salud de cuatro comunas de la Región del Maule, Chile. Se concluye que a nivel de hospitales de alta complejidad y a nivel de atención primaria, existe una percepción de desaprobación que afecta la dimensión Equipos y Distribución de Personas y Material, evidenciando el déficit de recurso humano que, como se constata en la práctica clínica, es una falencia clave de alto impacto en las prestaciones de una red de salud. Se concluye además que en atención primaria y en hospitales de alta complejidad, las dimensiones que afectan el clima organizacional son dispares en cuanto a Estabilidad laboral, lo que se puede explicar por las diferencias que se observan en los escenarios en que operan ambos niveles de atención, el hospitalario más centralizado a nivel del Ministerio de Salud que establece sus directrices y la Atención Primaria de Salud APS, que más bien opera de manera descentralizada, bajo la administración de las autoridades municipales. Por último, se ratifica el rol de los líderes quienes inciden positivamente sobre las conductas de apoyo y de orientación a las reglas y sobre la autonomía y profesionalismo, haciendo que estas dos dimensiones se potencien mutuamente, de forma tal que el clima mejore influyendo en la mejor disposición de los trabajadores.

Bernal, I. (2016), realizó un estudio titulado “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico”. Éste trabajo pretende 2 objetivos principales. Primero, examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. Del análisis realizado se infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud.



CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

1. Técnicas e instrumentos de verificación.

1.1. Técnicas

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de “Cuestionario”

1.2. Instrumento

Para la evaluación del clima organizacional se utilizó un “formulario de preguntas” validado por el MINSA. Para la evaluación del desempeño laboral se utilizó un “formulario de preguntas” validado en una tesis de la Universidad Católica San Pablo.

1.2.1. Cuadro de coherencias

VARIABLE	INDICADORES Y SUBINDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTOS	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
Clima Organizacional	Potencial Humano	CUESTIONARIO	
	Liderazgo		1-4-9-12-14-25
	Innovación		22-29-43
	Recompensa		20-36-40
	Confort		7-23-28-41-51
	Diseño Organizacional		
	Estructura		2-8-13-19-24-26-38-39-47-50
	Toma de Decisiones		3-27-30-31-44
	Comunicación Organizacional		5-21-32-33-34-35-49
	Remuneración		18-37-52-53-54
	Cultura Organizacional		
	Identidad		06-10-11
	Conflictos		42-15
	Motivación		16-17-45-46-48

VARIABLE	INDICADORES Y SUBINDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTOS	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
DESEMPEÑO LABORAL	Logro De Objetivos	CUESTIONARIO	
	Cumplimiento de metas		9
	Nivel de compromiso con los objetivos		2
	Carencia de conocimientos		10
	Ayuda entre colaboradores		11
	Seguimiento de la labor		12
	Motivación		
	Capacitaciones		1
	Oportunidades de desarrollo personal		8
	Consideración de Opiniones y estima personal		3
	Iniciativa		4
	Reconocimiento		5
	Incapacidad laboral		6
	Acoso laboral		7
	Satisfacción Laboral		
	Felicidad laboral		13
	Agrado por la labor		14
Remuneración	15		
Puntualidad en pago de salario	16		
Plan de incentivo	17		

1.2.2. Modelo del instrumento

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL – CENTRO DE SALUD DE TIABAYA

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solamente una respuesta marcando con una X en el casillero de la opción que usted considere cierta.

La presente encuesta es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.

Totalmente de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

Ni acuerdo ni desacuerdo = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 5

		1	2	3	4	5
1	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
2	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
3	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
4	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
5	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
6	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
7	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
8	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
9	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
10	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
11	Estoy comprometido con mi organización de salud.					
12	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
13	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.					
14	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					

15	Existe sana competencia entre mis compañeros.						
16	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.						
17	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.						
18	Recibo mi pago a tiempo.						
19	La limpieza de los ambientes es adecuada.						
20	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.						
21	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.						
22	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.						
23	Me siento a gusto de formar parte de la organización.						
24	Mi organización de salud se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.						
25	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.						
26	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.						
27	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.						
28	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.						
29	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.						
30	En mi organización participo en la toma de decisiones.						
31	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.						
32	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.						
33	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.						
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.						
35	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.						
36	En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor						

	realizada.						
37	Existe equidad en las remuneraciones.						
38	Existe un ambiente organizado en mi organización de salud. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.						
39	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.						
40	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.						
41	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.						
42	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.						
43	La innovación es característica de nuestra organización.						
44	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.						
45	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.						
46	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.						
47	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.						
48	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.						
49	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.						
50	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.						
51	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.						
52	Mi salario y beneficios son razonables.						
53	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.						
54	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.						

Fuente MINSA (2008).

ENCUESTA DESEMPEÑO LABORAL – CENTRO DE SALUD DE TIABAYA

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solamente una respuesta marcando con una X en el casillero de la opción que usted considere cierta.

La presente encuesta es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.

Totalmente de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

Ni acuerdo ni desacuerdo = 3

En desacuerdo =2

Totalmente en desacuerdo =5

		1	2	3	4	5
1	¿Soy capacitado periódicamente por la empresa?					
2	¿Me interesa el futuro de la empresa?					
3	¿Mis compañeros de trabajo consideran mis opiniones, sintiéndome estimado y respetado?					
4	¿Tengo iniciativa para realizar mis tareas?					
5	¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o refuerzo positivo por hacer un buen trabajo?					
6	¿Mi jefe me hace sentir incapaz, si me pide ayuda?					
7	¿Me llaman la atención con frecuencia?					
8	¿Conozco las normas, procesos, procedimientos de la empresa?					
9	¿Logro cumplir puntualmente los objetivos que me proponen?					
10	¿Tengo dificultades para realizar mi trabajo por falta de conocimiento?					
11	¿Mis compañeros me ayudan y apoyan para resolver los problemas?					
12	¿Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien mi trabajo para conseguir con los objetivos propuestos?					
13	¿Estoy satisfecho de trabajar en la empresa?					
14	¿Siento satisfacción con la labor que realizo?					
15	¿La retribución salarial que percibo va de acuerdo con mi desempeño laboral?					
16	¿Recibo mi pago a tiempo?					
17	¿Existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor mi trabajo?					

Fuente: tesis Universidad Católica San Pablo (2015)

2. Tipo y nivel de estudio

El estudio es de tipo de campo con un nivel de estudio descriptivo relacional.

3. Campo de verificación.

3.1. Ubicación espacial.

El estudio se realizó en el Centro de Salud de Tiabaya, situado en Calle Paz Soldán 119-118, Distrito de Tiabaya, Arequipa.

3.2. Ubicación temporal.

El Horizonte del estudio está referido al presente entre Julio y diciembre del 2019, por tanto, es un estudio coyuntural.

3.3. Unidades de Estudio.

Las unidades de estudio están constituidas por los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya.

Universo.

Formado por 70 trabajadores administrativos y de servicios de la salud, de los cuales se tomaron los siguientes criterios.

Muestra.

Se trabajó con el 100% del universo.

Criterios de inclusión.

Trabajadores administrativos y de servicios de salud del Centro de Salud de Tiabaya.

Que acepten participar en el estudio.

Criterios de exclusión.

No pertenecer al Centro de Salud de Tiabaya.

No querer participar en el estudio.

Tener licencia de trabajo o estar de vacaciones.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados

1.1. Características de la población de estudio

Tabla N° 1: Sexo

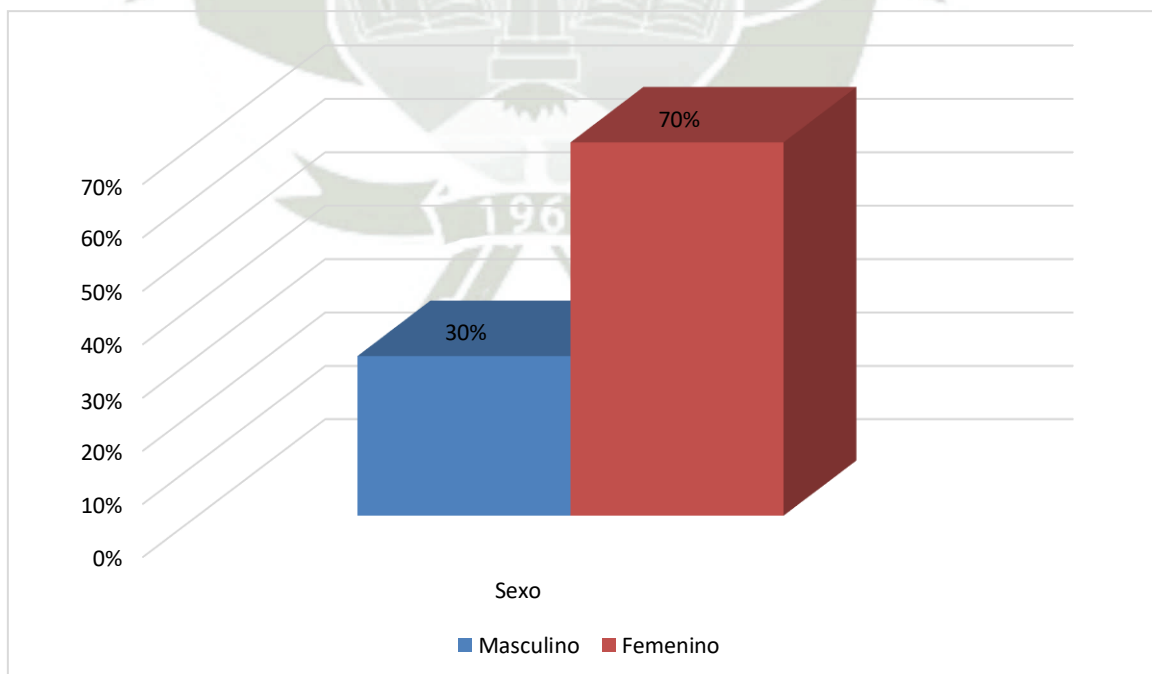
	f	%
Masculino	21	30
Femenino	49	70
Total	70	100

Fuente: Matriz de datos

Interpretación:

Del total de la población encuestada el 70% (49) del sexo femenino siendo la mayoría de la población encuestada y con el 30% (21) eran de sexo masculino. Esto podría deberse a que la mayor cantidad de profesionales en el Centro de salud es del área de enfermería, farmacia, técnicas en enfermería, obstetras, siendo estas carreras con predominio de mujeres.

Figura N° 1: Sexo



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 2: Edad

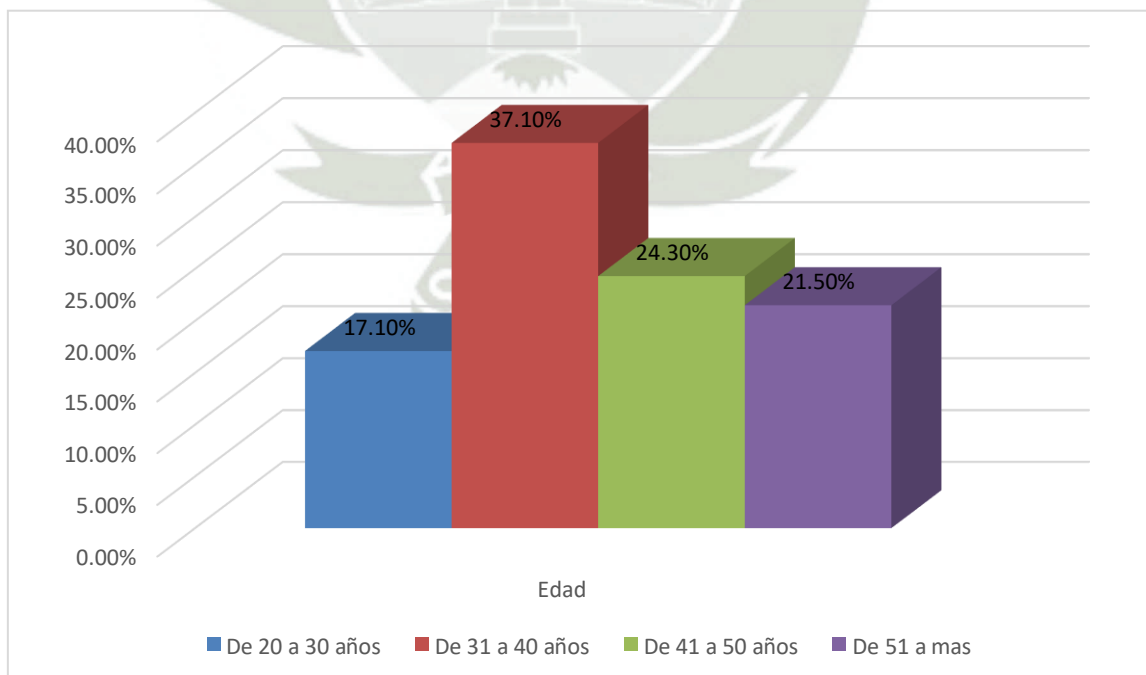
	F	%
De 20 a 30 años	12	17.1
De 31 a 40 años	26	37.1
De 41 a 50 años	17	24.3
De 51 a más	15	21.5
Total	70	100

Fuente: Matriz de datos

Interpretación:

Del 100% de los encuestados: el 17.1 % (12) sus edades oscilan entre 20 y 30 años, el 37.1% (26) sus edades oscilan entre 31 y 40 años, el 24.3% (17) sus edades oscilan entre 41 y 50 años y por último el 21.5% (15) sus edades oscilan entre 51 a más. Siendo el mayor grupo de encuestados entre los 31 y 40 años. Aquí se representa que el menor grupo de trabajadores es aquel que se encuentra entre los 20 y 30 años donde la posible causa es la falta de experiencia laboral para poder pertenecer a una centro de salud y a la poca accesibilidad y apertura de nuevas plazas.

Figura N° 2: Edad



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 3: Ocupación

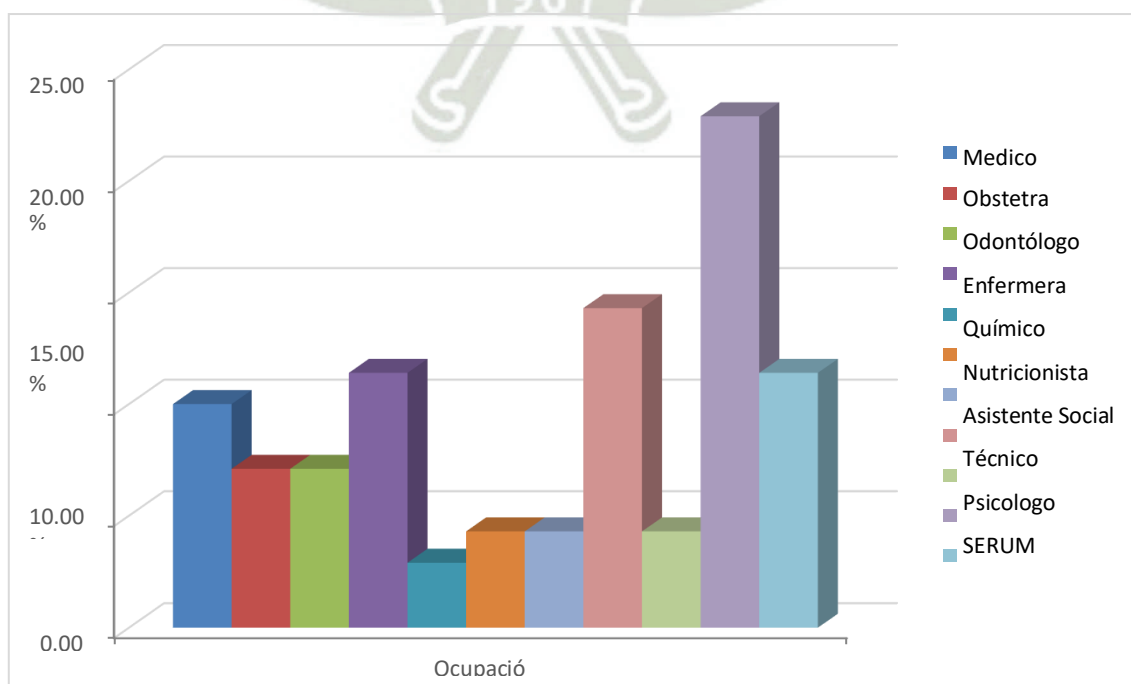
	F	%
Medico	7	10.0
Obstetra	5	7.1
Odontólogo	5	7.1
Enfermera	8	11.4
Químico	2	2.9
Nutricionista	3	4.3
Asistencia Social	3	4.3
Técnico	10	14.3
Psicólogo	3	4.3
SERUM	16	22.9
Administrativo	8	11.4
TOTAL	70	100

Fuente: Matriz de datos

Interpretación

Del 100 % de los trabajadores los que ocupan el mayor porcentaje son los del puesto SERUM ya que están incluidos en la mayoría de los puestos con 22.9% (16), seguido a ellos están los técnicos con 14.3 % (10), le sigue enfermeras con 11.4% (8) al igual que el área administrativa con 11.4% (8), luego en quinto lugar se encuentran los médicos con el 10% (7) del total del personal, le sigue con 7.1% (5) las obstetras y los odontólogos, le sigue nutricionista, asistente social y psicólogo con 4.3% (3) por último se encuentra el químico con 2.9% (2). Aquí podemos evidenciar que el cargo con mayor cantidad de puestos es el de SERUM debido a que en todas las áreas de trabajo se incluye personal de SERUM.

Figura N° 3: Ocupación



1.2. Clima Organizacional

Tabla N° 4: Potencial Humano

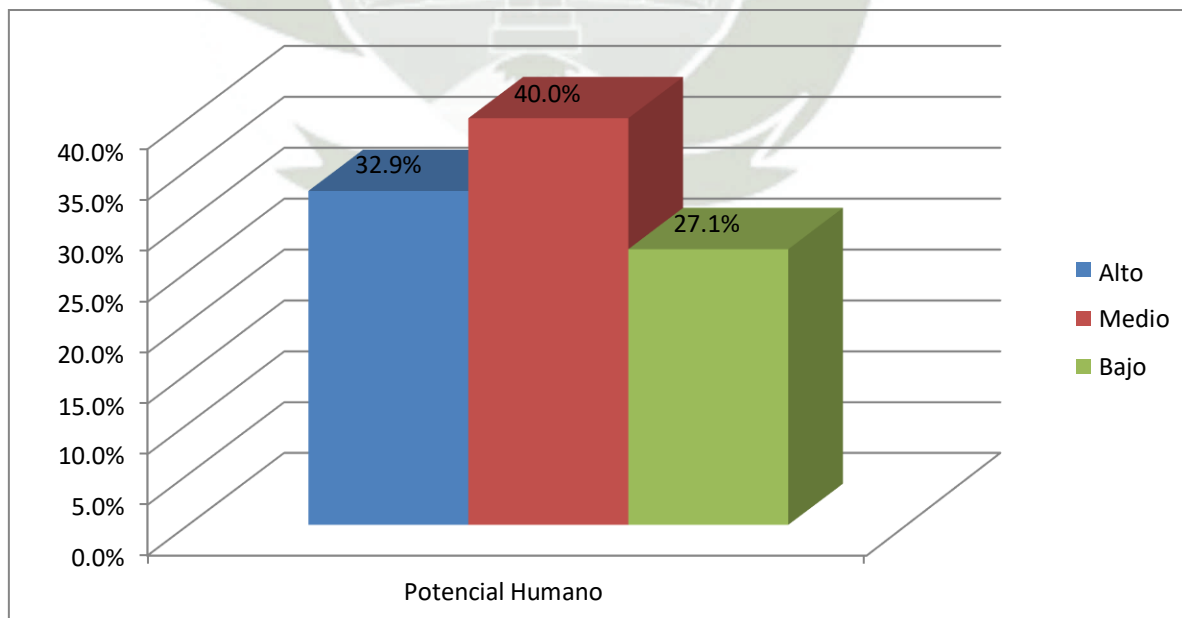
	f	%
Alto	23	32,9
Medio	28	40,0
Bajo	19	27,1
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación:

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 40% de los entrevistados tiene un nivel medio de desarrollo del potencial humano, seguido del 32,9% que tiene un nivel alto y por último el 27,1% manifiesta un bajo nivel de potencial humano. Se evidencia que solo un tercio de los entrevistados tienen un potencial humano elevado, siendo necesario reforzar las diferentes dimensiones mencionadas como el estilo de liderazgo, innovación, recompensa y confort del personal para que así puedan explotar su potencial.

Figura N° 4: Potencial Humano



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 5: Diseño organizacional

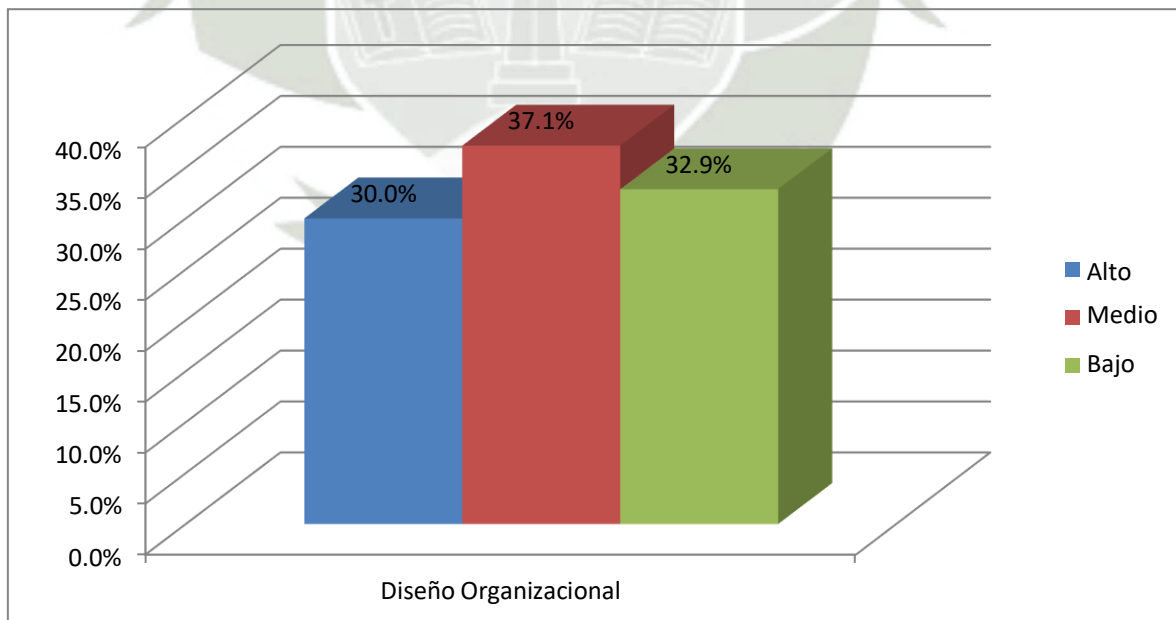
	F	%
Alto	21	30,0
Medio	26	37,1
Bajo	23	32,9
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 37,1% de los entrevistados manifiestan un nivel medio de diseño organizacional, seguido del 32,9% manifiestan un nivel bajo y por último el 30% manifiesta un alto nivel de diseño organizacional. Un tercio de los entrevistados evidencia que el diseño organizacional es bajo, evidenciando la falta de organización dentro del Centro de salud, encontrado falta de comunicación dentro del personal, así como también la toma de decisiones aún no se encuentra totalmente descentralizada, así como insatisfacción con la remuneración recibida.

Figura N° 5: Diseño organizacional



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 6: Cultura de la organización

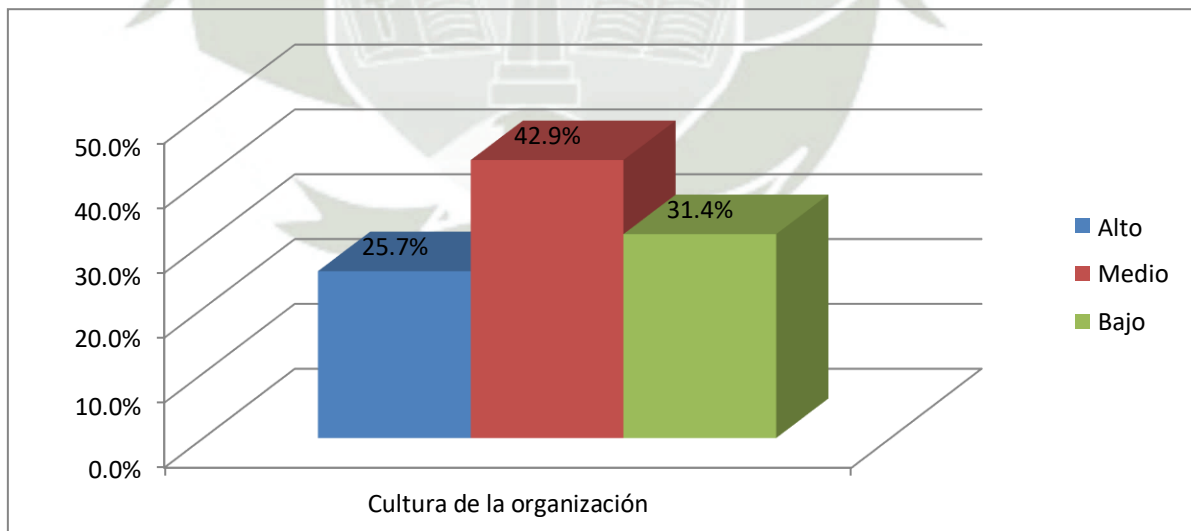
	f	%
Alto	18	25,7
Medio	30	42,9
Bajo	22	31,4
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación:

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 42,9% de los entrevistados manifiesta que hay un nivel medio de cultura de la organización, seguido del 31,4% que quienes señalan que hay un nivel bajo y por último el 30% manifiesta un alto nivel de cultura de la organización. Casi la mitad de los entrevistados mostraron una cultura organizacional media, sin embargo, le siguió aquellos que sienten una cultura organizacional baja, lo cual se refiere a una falta de identidad y motivación del personal, así como un manejo inadecuado de los conflictos por parte de la mayoría de los entrevistados.

Figura N° 6: Cultura de la organización



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 7: Clima Organizacional

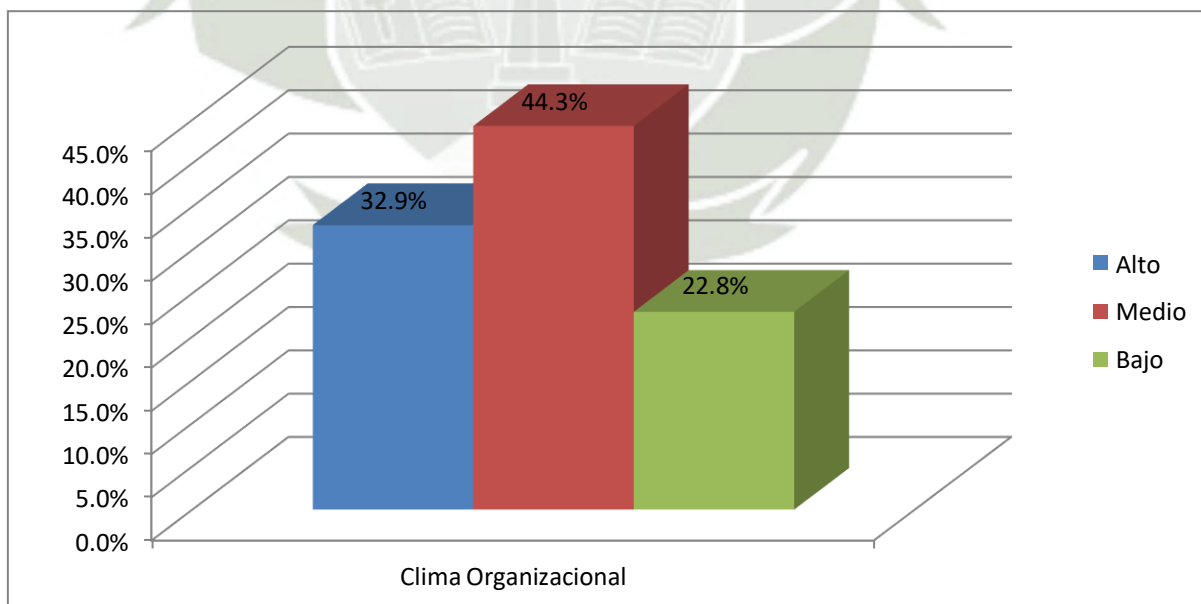
	f	%
Alto	23	32,9
Medio	31	44,3
Bajo	16	22,8
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación:

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 44,3% de los entrevistados manifiesta que hay un nivel medio de clima organizacional, seguido del 32,9% que quienes señalan que hay un nivel alto y por último el 22,8% manifiesta un bajo nivel de clima institucional. Según la mayoría de los entrevistados el clima organización; el cual reúne los indicadores antes mencionados, esta entre medio y alto, donde solo el 22.8 % de los entrevistados dieron como resultado que sienten que trabajan bajo un clima organizacional bajo, es decir no perciben que haya una buena influencia del medio sobre su motivación o comportamiento.

Figura N°7: Clima Organizacional



Fuente: Matriz de datos

1.3. Desempeño Laboral

Tabla N° 8: Logro de Objetivos

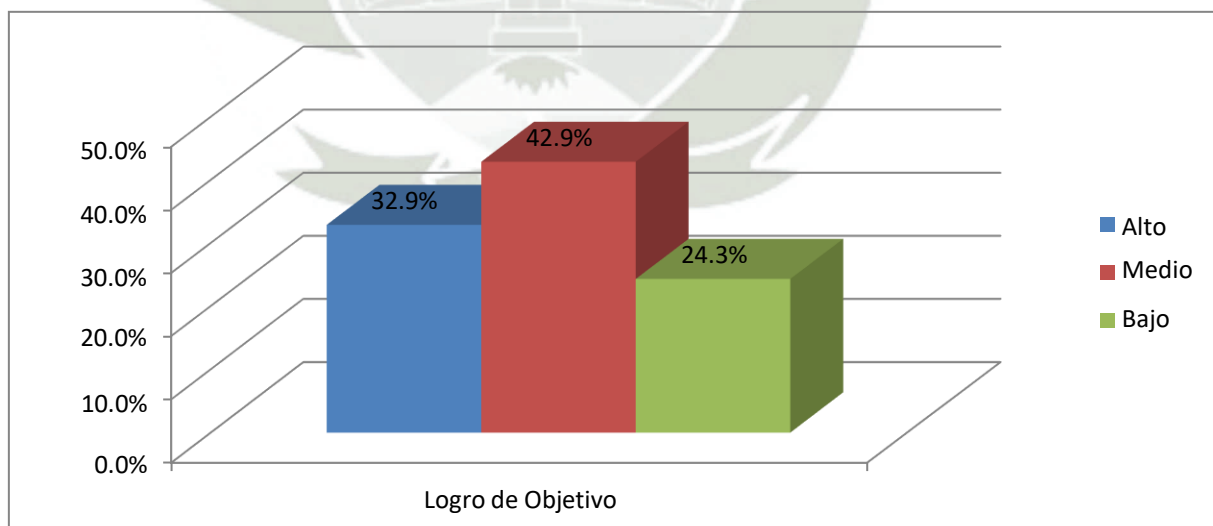
	f	%
Alto	23	32,9
Medio	30	42,9
Bajo	17	24,2
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 42,9% de los entrevistados muestran un nivel medio de logro de objetivos, es decir, que casi la mitad de los encuestados no tienen claro cuáles son los objetivos tanto personales como del lugar donde laboran. Seguido del 32,9% que quienes señalan que hay un nivel alto en el logro de objetivos y por último el 24,3% manifiesta un bajo nivel de logro de objetivo, siendo este grupo en el cual se debe trabajar más en conocer sus metas, el compromiso que tienen con la empresa, así como un seguimiento constante.

Figura N° 8: Logro de Objetivos



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 9: Motivación

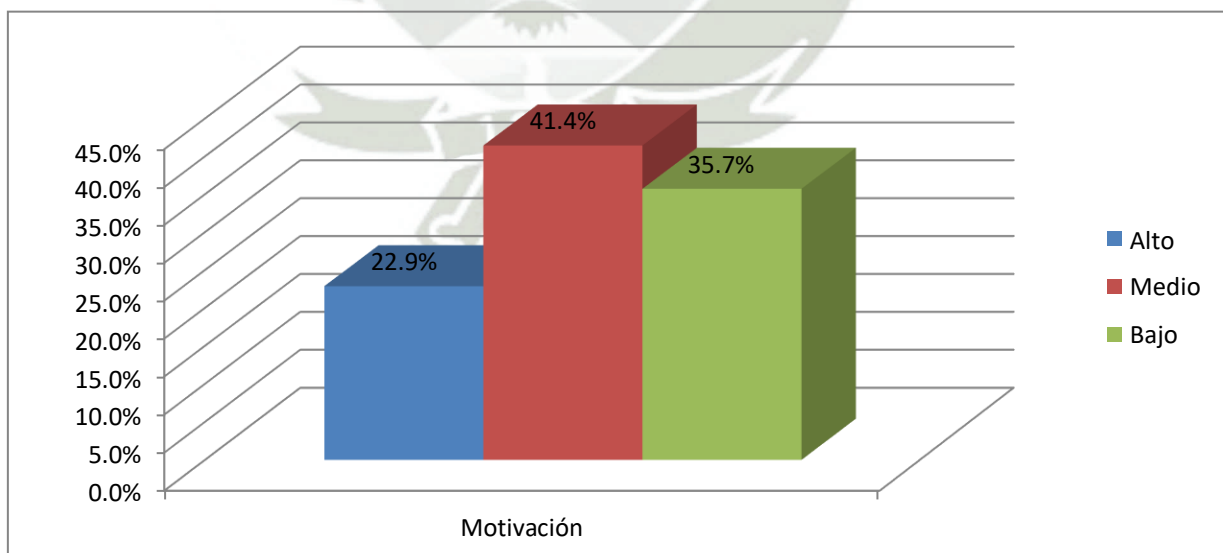
	f	%
Alto	16	22,9
Medio	29	41,4
Bajo	25	35,7
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 41,4% de los entrevistados muestran un nivel medio de motivación, seguido del 35,7% que quienes señalan que hay un nivel bajo y por último el 22,9 % manifiesta un alto nivel de motivación. Aquí se evidencia que en segundo lugar se encuentran aquellos que no se sienten completamente motivados pudiendo ser causa interna o por agentes externos, por ello es necesario conocer las necesidades de cada miembro de la organización ya que muchas veces estas necesidades serán la motivación al cumplimiento de metas, se debe trabajar en capacitaciones, oportunidades de ascenso o retribuciones salariales, y poder conocer el entorno laboral en el que se está desarrollando el día a día el cual influye como se vio en la motivación del personal.

Figura N°9: Motivación



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 10: Satisfacción Laboral

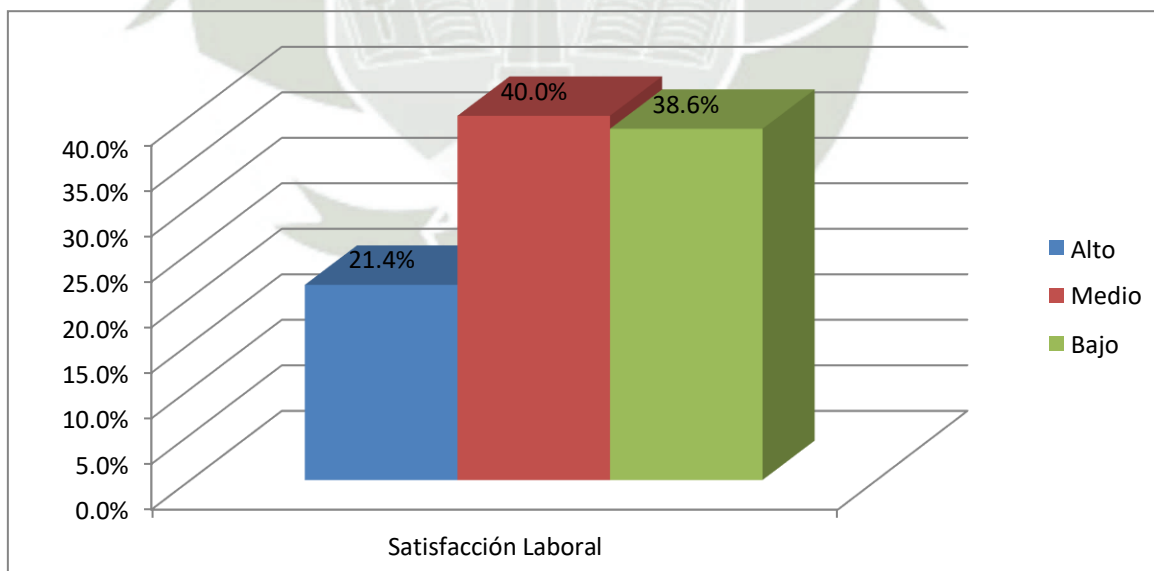
	f	%
Alto	15	21,4
Medio	28	40,0
Bajo	27	38,6
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 40% de los entrevistados muestran un nivel medio de satisfacción laboral, es decir, que la mayor parte de los entrevistados sienten agrado por su lugar de trabajo, así como un salario puntual. Seguido del 38,6% quienes señalan que hay un nivel bajo de satisfacción laboral, aquí se evidencia que más de un tercio de los encuestados sienten que no se cumplen con el salario correspondiente, así como la falta de planes de incentivos y desagrado por el lugar de trabajo y por último el 21,4 % manifiesta un alto nivel de satisfacción laboral.

Figura N° 10: Satisfacción Laboral



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 11: Desempeño Laboral

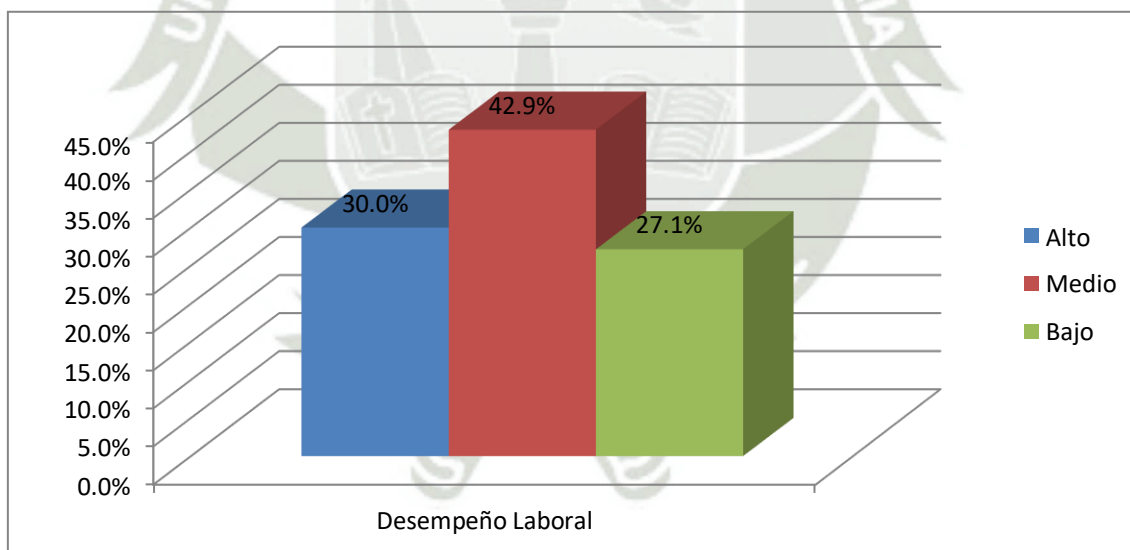
	f	%
Alto	21	30,0
Medio	30	42,9
Bajo	19	27,1
Total	70	100,0

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

En la tabla y figura anterior, se evidencia que el 42,9% de los encuestados muestran un nivel medio de desempeño laboral, es decir, de capacidad para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, seguido del 30% quienes señalan que hay un nivel alto y por último el 27,1 % manifiesta un bajo nivel de desempeño laboral.

Figura N°11: Desempeño Laboral



Fuente: Matriz de datos

Tabla N°12: Relación entre sexo y clima organizacional

		Clima Organizacional						Total	
		Alto		Regular		Bajo		f	%
		F	%	f	%	f	%		
Sexo	Masculino	9	12,9	4	5,7	8	11,4	21	30,0
	Femenino	14	20,0	27	38,6	8	11,4	49	70,0
Total		23	32,9	31	44,3	16	22,9	70	100,0

Chi²= 3.276

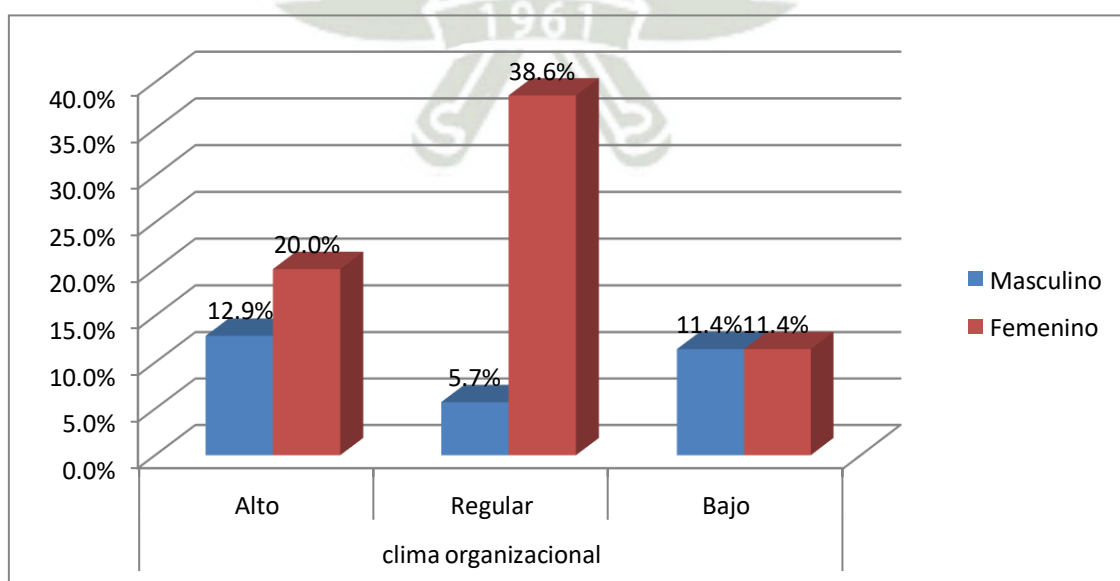
p=0.016

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

Se obtuvo un clima organizacional alto regular y bajo donde se obtuvo los siguientes resultados según el sexo. Un 12.9% de sexo masculino y un 20% de sexo femenino perciben un clima organizacional alto. Solo un 5.7% de sexo masculino frente a un 38.6% de sexo femenino perciben un clima organizacional regular. Un 11.4 para ambos sexos perciben un clima organizacional bajo. En los resultados de relación según el estadígrafo del chi²= 3.276 la cual está dentro del parámetro de aceptación y muestra la Relación entre ambas variables, y los resultados por medio de la significancia el valor hallado muestra también la relación entre las variables analizadas manifiestan que p0.016 menor al parámetro limite (p<0.05) aceptando la Relación entre las variables analizadas.

Figura N° 12: Relación entre sexo y clima organizacional



Fuente: Matriz de datos

Tabla N°13: Relación entre sexo y Desempeño laboral

		Desempeño laboral						Total	
		Alto		Regular		Bajo		F	%
		f	%	f	%	f	%		
Sexo	Femenino	7	10,0	7	10,0	7	10,0	21	30,0
	Masculino	14	20,0	23	32,9	12	17,1	49	70,0
Total		21	30,0	30	42,9	19	27,1	70	100,0

Chi²= 1.703

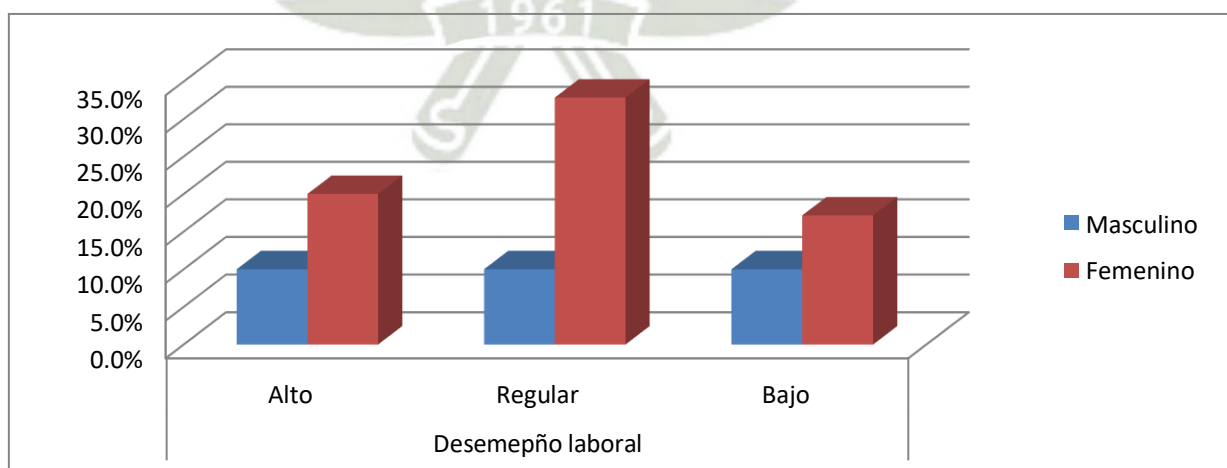
p=0.027

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 10% del sexo masculino presenta un desempeño laboral alto frente a un 20% del sexo femenino. En un desempeño laboral regular se encontró que el 10% es del sexo masculino y el 32.9% del sexo femenino. y en un desempeño laboral bajo se encuentra un 10% de sexo masculino y un 17.1% de sexo femenino. En los resultados de relación según el estadígrafo del chi²= 1.703 la cual está dentro del parámetro de aceptación muestra la relación entre ambas variables, y por medio de la significancia el valor hallado muestra también la relación entre las variables analizadas manifiestan que p=0.027 menor al parámetro límite (p<0.05) aceptando la Relación entre las variables analizadas.

Figura N° 13: Relación entre sexo y Desempeño laboral



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 14: Relación entre edad y Clima organizacional

	Clima Organizacional						Total	
	Alto		Regular		Bajo		f	%
	f	%	f	%	f	%		
De 20 a 30 años	2	2.9	5	7.1	5	7.1	12	17.1
De 31 a 40 años	10	14.3	10	14.3	6	8.6	26	37.1
De 41 a 50 años	3	4.3	5	7.1	9	12.9	17	24.3
Mas de 50 años	2	2.9	4	5.7	9	12.9	15	21.5
Total	17	24.3	24	34.3	29	41.5	70	100,0

$\chi^2 = 1.897$

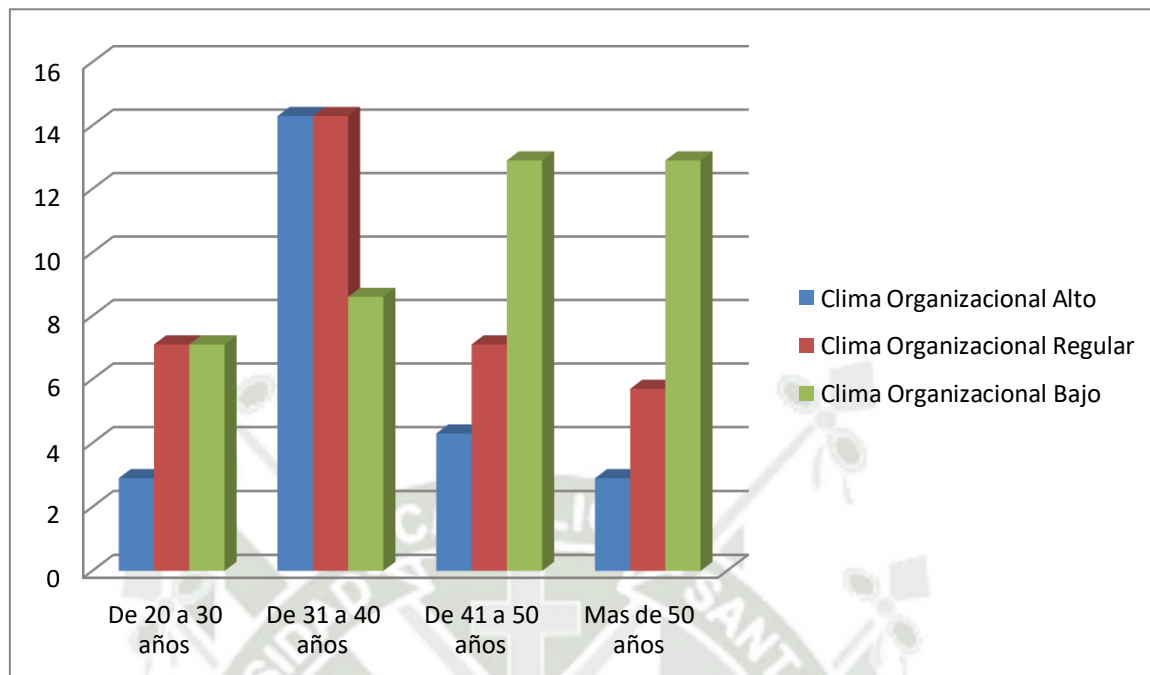
$p = 0.029$

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación:

Los resultados encontrados entre el clima organizacional y la edad del trabajador se muestra que entre las edades de 20 y 30 años hay un predominio a un clima organizacional regular y bajo con 7.1% mostrándose solo en el 2.9% un clima organizacional alto, entre las edades de 31 a 40 años por el contrario el predominio es de un clima organizacional alto y regular con 14.3% y un clima organizacional bajo con 8.6%, mientras que entre las edades de 41 a 50 años el predomino es un clima organizacional bajo con 12.9% seguido de un clima regular con 7.1% y por ultimo con solo 2.3% un clima organizacional alto, esa misma tendencia se observa en los empleados con más de 50 años con un predominio de un clima organizacional bajo con un 12.9% seguido de un clima regular con 5.7% y un clima alto con solo el 2.9%. En los resultados de relación según el estadígrafo del $\chi^2 = 1.897$ la cual está dentro del parámetro de aceptación y muestra la Relación entre ambas variables, y por medio de la significancia el valor hallado muestra también la relacione entre las variables analizadas manifiestan que $p = 0.029$ menor al parámetro limite ($p < 0.05$) aceptando la Relación entre las variables analizadas.

Figura N° 14: Relación entre edad y clima organizacional



Fuente: Matriz de datos

Tabla N° 15: Relación entre edad y Desempeño laboral

	Desempeño laboral						Total	
	Alto		Regular		Bajo		f	%
	f	%	f	%	F	%		
De 20 a 30 años	2	2.9	5	7.1	5	7.1	12	17.1
De 31 a 40 años	9	12.8	12	17.1	5	7.1	26	37.1
De 41 a 50 años	3	4.3	6	8.6	8	11.4	17	24.3
Más de 50 años	2	2.9	6	8.6	7	10,0	15	21.5
Total	16	22.8	29	41.4	25	35.7	70	100,0

Chi²= 10.969

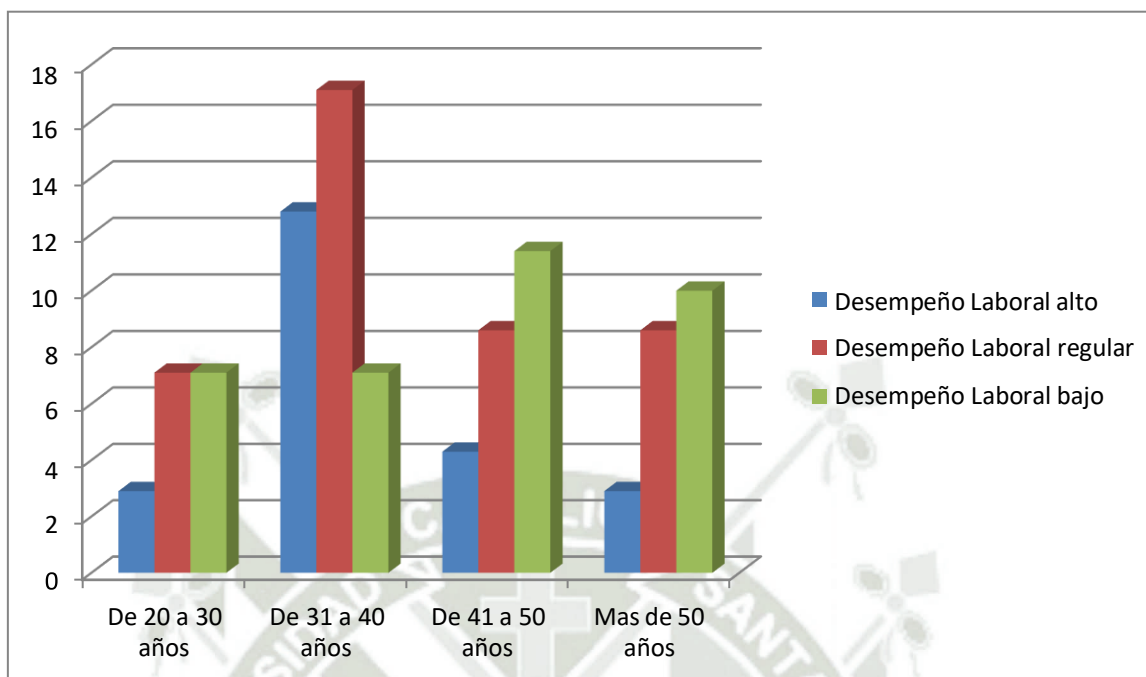
p=0.032

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación:

En el análisis del desempeño laboral y la edad se entre las edades de 20 a 30 años la tendencia es a un desempeño laboral regular y bajo con 7.1% y con solo 2.9% un desempeño laboral alto, entre las edades de 31 a 40 años la tendencia predominante un desempeño laboral regular con un 17.1% seguido de un desempeño laboral alto con un 12.8% y un desempeño bajo con un 7.1%. Entre las edades de 42 a 50 años predomina un desempeño laboral alto con 11.4% le sigue un desempeño regular con 8.6% y le sigue un desempeño bajo con 4.3% , la misma tendencia se observa en el rango de edad mayor de 50 años dondepredomina un desempeño laboral alto con 10% le sigue un desempeño laboral regular con 8.6% seguido de un desempeño alto con un 2.9%. En los resultados de relación según el estadígrafo del chi²= 10.969 la cual está dentro del parámetro de aceptación y muestra la Relación entre ambas variables, y por medio de la significancia el valor hallado muestra también la relacione entre las variables analizadas manifiestan que p=0.032 menor al parámetro limite (p<0.05) aceptando la Relación entre las variables analizadas.

Figura N°15: Relación entre edad y Desempeño laboral



Fuente: Matriz de datos

Tabla N°16: Relación entre ocupación y clima organizacional

			Clima Organizacional						Total	
			Alto		Regular		Bajo		f	%
			f	%	f	%	f	%	f	%
Ocupación	Personal	de	10	14.3	40	57.2	12	17.1	62	88.6
	Salud									
	Administrativos		3	4.3	3	4.3	2	2.9	8	11.4
Total			13	18.6	43	61.4	14	20.0	70	100,0

Chi²= 4.990

p=0.041

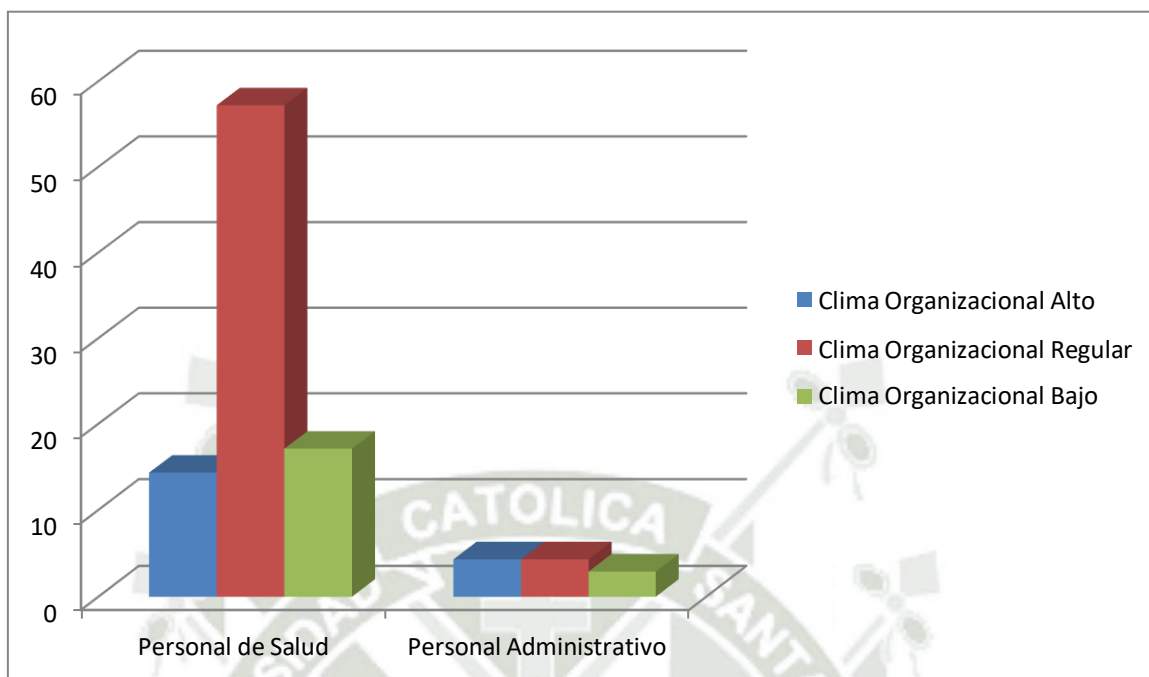
Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación:

Los resultados encontrados en el clima organizacional según la ocupación del encuestados se logran apreciar que en el personal de salud hay una tendencia a un clima organizacional regular con un 57.2%, seguido de un clima organizacional bajo con un 17.1% y un clima organizacional alto con un 14.3%. En el área administrativa se encontró un clima organizacional alto y regular con un 4.3% y un clima organizacional bajo con un 2.9%.

En los resultados de relación según el estadígrafo del chi²= 4.990 la cual está dentro del parámetro de aceptación y muestra la Relación entre ambas variables, y por medio de la significancia el valor hallado muestra también la relacione entre las variables analizadas manifiestan que p=0.041 menor al parámetro limite (p<0.05) aceptando la Relación entre las variables analizadas.

Figura N° 16: Relación entre ocupación y clima organizacional



Fuente: Matriz de datos

Tabla N°17: Relación entre ocupación y Desempeño laboral

		Desempeño laboral						Total	
		Alto		Regular		Bajo		f	%
		f	%	f	%	f	%		
ocupación	Personal de Salud	12	17.1	35	50.0	15	21.4	62	88.6
	Administrativo	4	5.7	3	4.3	1	1.4	8	11.4
Total		16	22.8	38	54.3	16	22.9	70	100,0

Chi²= 3.507

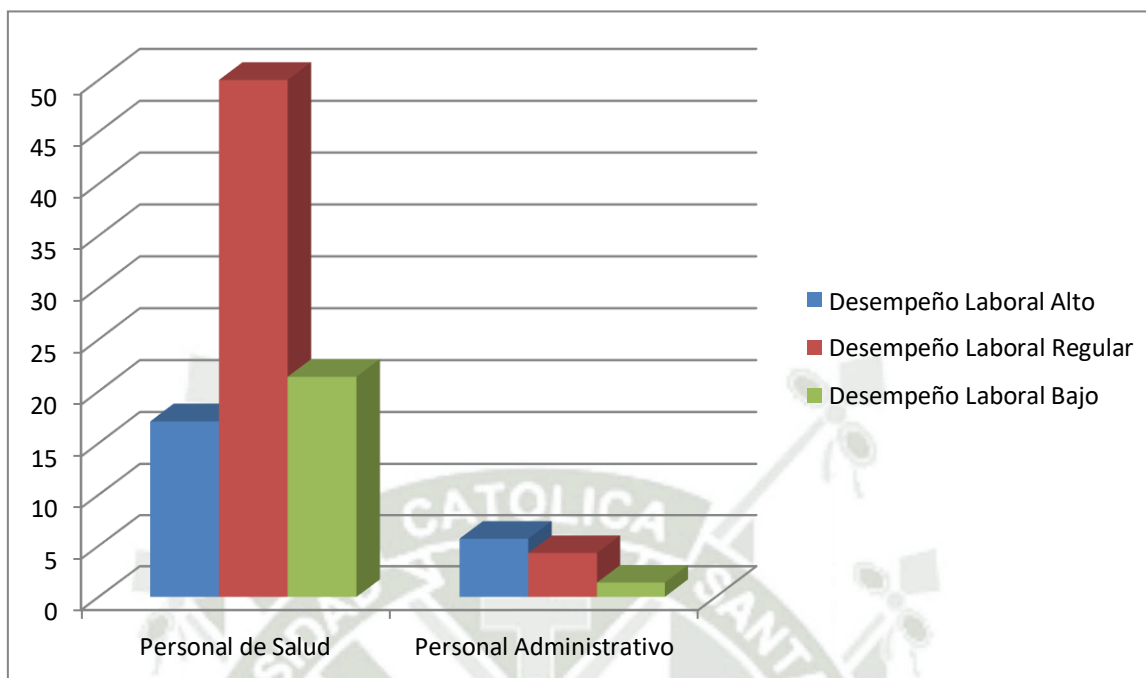
p=0.046

Fuente: Matriz de datos

Análisis e interpretación

Los resultados encontrados en el desempeño laboral según la ocupación del encuestado se obtuvieron que en el personal de salud predomina un desempeño laboral regular con el 50% seguido de un desempeño bajo con un 21.4% y un desempeño laboral alto con un 17.1%. En el área administrativa se encontró que predomina un desempeño laboral alto con un 5.7% seguido de un desempeño regular con el 4.3% y con solo el 1.4% un desempeño laboral bajo. En los resultados de relación según el estadígrafo del $\chi^2 = 3.507$ la cual está dentro del parámetro de aceptación y muestra la Relación entre ambas variables, y por medio de la significancia el valor hallado muestra también la relacione entre las variables analizadas manifiestan que $p=0.044$ menor al parámetro limite ($p < 0.05$) aceptando la relación entre las variables estudiadas.

Figura N° 17: Relación entre ocupación y Desempeño laboral



Fuente: Matriz de datos

1.4. Relación Entre Clima Organización Y Desempeño Laboral.

Tabla N^o18: Comprobación de Hipótesis

Escala valorativa	Valor
r Pearson	0.785
n	70

Escala Valorativa de Pearson

0	Correlación Nula
0,1 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Sampieri R, Fernandez & Baptista (2015)

Los resultados encontrados según el estadígrafo de Pearson muestran una relación entre las variables de $r=0.785$, este valor cotejado con la escala valorativa de Pearson muestra una relación positiva alta entre el Clima Organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores Centro de Salud de Tiabaya, Arequipa 2019. En la comprobación mediante significancias se logra apreciar que:

Ho= Dado que el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral es probable que no haya una relación directamente proporcional entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya. Para que se cumpla esta sentencia el valor de la significancia debe proyectar $p>0.05$ pero el valor hallado según el programa SPSS muestra una significancia de $p=0.015$ la cuales menor y se rechaza esta hipótesis.

Hi= Dado que el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral es probable que haya una relación directamente proporcional entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya. Para que se cumpla esta sentencia el valor de la significancia debe ser $p<0.05$; el valor hallado según el programa SPSS muestra una significancia de $p=0.015$ la cuales menor y se acepta esta hipótesis.

2. Discusión

Los resultados encontrados según el estadígrafo de Pearson muestran una relación entre las variables de $r=0.785$, este valor cotejado con la escala valorativa de Pearson muestra una relación entre el Clima Organizacional con el desempeño de los trabajadores Centro de Salud de Tiabaya, Arequipa 2019. De igual forma, existe concordancia con la investigación de Meza (2016) donde se demostró que existe correlación significativa media de 0.683 entre clima organizacional y desempeño laboral los colaboradores del CAP III Carabayllo.

También existe concordancia con los resultados de Monteza (2016) en el cual se pudo obtener como resultado primordial que el clima organizacional se considera en un nivel regular con un total de 65% por otra parte el desempeño laboral se pudo considerar que está en un nivel regular con un total de 57%. Por lo tanto, consideraron que existe relación directa y significativa entre las variables en mención, desarrollándose a través de un análisis estadístico el Rho de Spearman revelando un valor positivo de 0.807 el cual demuestra que hay una la relación positiva muy fuerte, puesto que el coeficiente de correlación es 0.807 y por consiguiente es aceptada la hipótesis alterna.

De igual forma, el estudio de Gallegos (2017) se comprueba que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, lo cual quedo demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez tienen un muy buen desempeño laboral. Al revisar el p valor se observa que este es de 0.001, es decir es menor a 0.05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables, lo que concuerda con los resultados de este estudio.

Con respecto al nivel de clima organizacional en el Centro de Salud de Tiabaya se evidencia que el 44,3% de los entrevistados manifiesta que hay un nivel medio de clima organizacional, seguido del 32,9% que quienes señalan que hay un nivel alto y por último el 22,9% manifiesta un bajo nivel de clima institucional. Esto concuerda con el estudio de Gallegos (2017) donde el clima organizacional presenta un nivel de promedio, los indicadores presentan un nivel de muy bueno.

En este sentido, Iglesias argumenta que estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que podemos decir que el clima organizacional refleje las interacciones entre características personales y organizacionales. El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de

dimensiones que componen su configuración global (Iglesias, 2015).

En función del desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud de Tiabaya se evidencia que el 42,9% de los entrevistados muestran un nivel medio de desempeño laboral, seguido del 30% quienes señalan que hay un nivel alto y por último el 27,1 % manifiesta un bajo nivel de desempeño laboral. Al respecto el desempeño laboral es el resultado de lo que una persona piensa y siente, factores que influyen en sus acciones para el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso con la empresa

Artículos más actualizados señalan que nuevos tiempos requieren nuevas soluciones, más allá de la clásica negociación salarial, para llevar a cabo mejorar los resultados empresariales, es incluir actitudes corporativas que faciliten ambientes de trabajo más humanos e integradores.

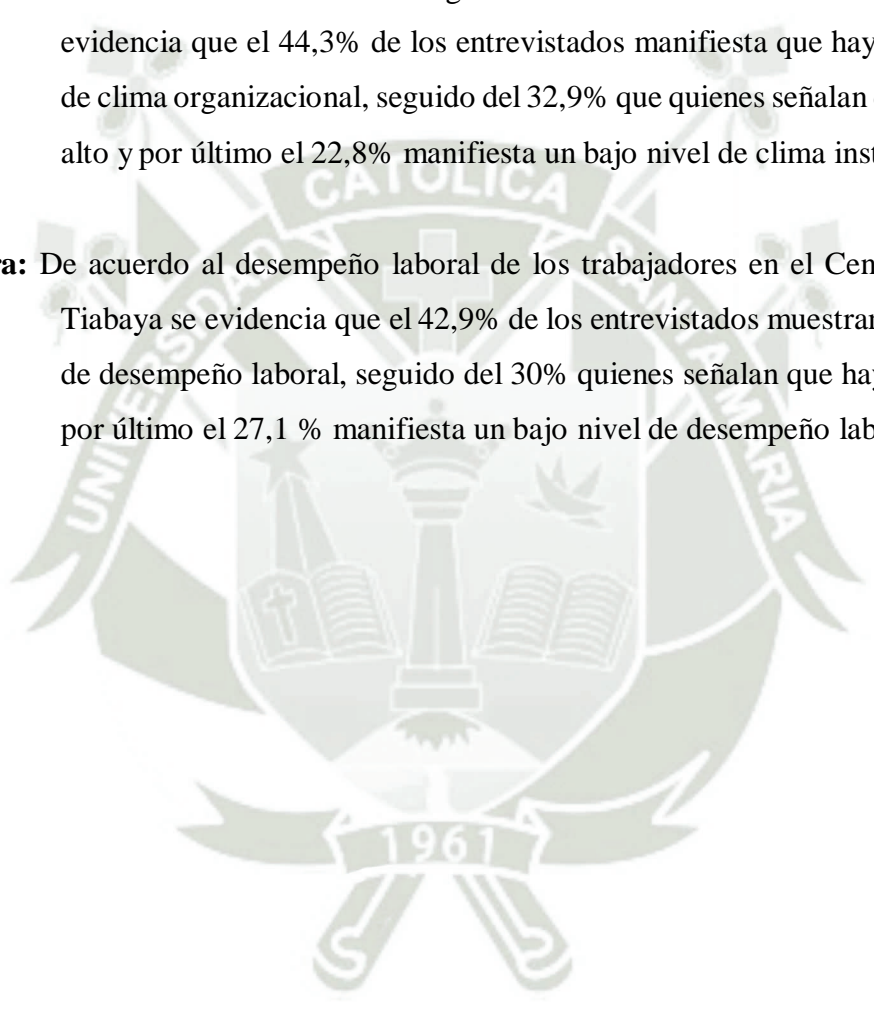
La motivación y la inclusión de los empleados en los objetivos de la organización son pilares fundamentales para un funcionamiento positivo de la misma. Se debe modificar ciertas actitudes de trabajo o determinadas formas de trabajar que vienen siendo arrastradas desde épocas pasadas como el: “Soy el jefe y yo mando” ha de quedar como una reliquia del pasado. Es responsabilidad de los directivos adoptar las decisiones necesarias para actualizar y modernizar las condiciones en que la empresa desarrolla su actividad: fomentar el trabajo en equipo, considerar al trabajador como un “cliente interno” que necesita saber qué y por qué hace las cosas. No olvidemos que el capital humano es el valor máspreciado con el que cuenta toda empresa. Cada jefe destinado a la dirección de las diferentes postas de salud debe de cuidar, motivar y extraer lo mejor de sus trabajadores y hacer sentir a todos los trabajadores que todos son importantes pues todos forman el engranaje que hace avanzar la empresa, es por ello que la comunicación es un pilar fundamental para un buen mejor desempeño.

CONCLUSIONES

Primera: Los resultados encontrados según el estadígrafo de Pearson muestran una relación entre las variables de $r=0.785$, este valor cotejado con la escala valorativa de Pearson muestra una relación entre el Clima Organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores Centro de Salud de Tiabaya, Arequipa 2019.

Segunda: De acuerdo al nivel de clima organizacional en el Centro de Salud de Tiabaya se evidencia que el 44,3% de los entrevistados manifiesta que hay un nivel medio de clima organizacional, seguido del 32,9% que quienes señalan que hay un nivel alto y por último el 22,8% manifiesta un bajo nivel de clima institucional.

Tercera: De acuerdo al desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud de Tiabaya se evidencia que el 42,9% de los entrevistados muestran un nivel medio de desempeño laboral, seguido del 30% quienes señalan que hay un nivel alto y por último el 27,1% manifiesta un bajo nivel de desempeño laboral.



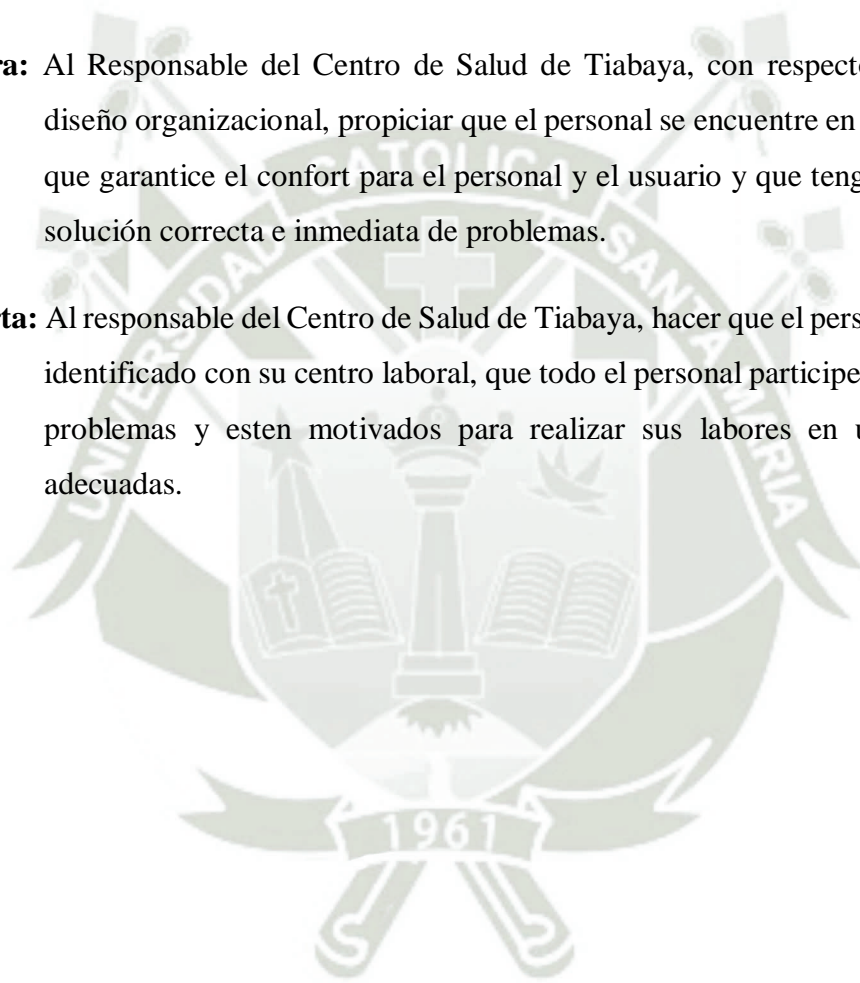
RECOMENDACIONES

Primera: A los trabajadores del Centro de Salud de Tiabaya, organizar una sesión donde se les explique las estrategias de mejora del clima organizacional de los trabajadores Centro de Saludde Tiabaya, Arequipa 2019.

Segunda: Al Responsable del Centro de Salud de Tiabaya, en cuanto a la planificación, que tome como prioridad la evaluación del potencial humano ya que garantizara el un correcto clima organizacional y por ende un adecuado desempeño laboral.

Tercera: Al Responsable del Centro de Salud de Tiabaya, con respecto a la dimensión diseño organizacional, propiciar que el personal se encuentre en un clima positivo que garantice el confort para el personal y el usuario y que tenga un plan para la solución correcta e inmediata de problemas.

Cuarta: Al responsable del Centro de Salud de Tiabaya, hacer que el personal se encuentre identificado con su centro laboral, que todo el personal participe en la solución de problemas y esten motivados para realizar sus labores en unas condiciones adecuadas.



PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO DE SALUD DE TIABAYA – AREQUIPA.

a) Descripción problemática

Para poder obtener un plan de mejora se aplicó la siguiente FODA que permitirá determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones son tomadas por dirección de la institución. • Los empleados están interesados por el desarrollo de la posta. • El jefe inmediato informa si se está realizando bien o mal el trabajo. • Los ambientes se encuentran siempre limpios. • Los empleados se sienten a gusto de trabajar en el centro de salud. • Los empleados conocen sus funciones dentro de la organización. • La información llega de forma oportuna. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las normas y reglan facilitan el trabajo. • El personal se encuentra comprometido con el centro de salud. • El trabajo de los empleados contribuye al logro de objetivos del centro de salud. • Existe sana competencia entre los trabajadores. • Se permite ser innovador o creativo. • La labor de todos los trabajadores juega un papel importante en el éxito de la organización. • Hay interés de los trabajadores por el futuro del centro de salud.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El jefe no está disponible cuando se lo necesita. • No hay una correcta delegación de funciones. • Los tramites dentro de la organización no facilitan el logro de objetivos. • El jefe inmediato no tiene un buen manejo de conflictos. • No hay buena comunicación entre trabajadores. 	<p>AMENANZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una correcta adaptación a los cambios y a la innovación. • No hay capacitación periódica del personal. • Falta de insumos. • Falta de personal especializado. • No hay equidad en las remuneraciones.

b) Objetivos del Plan

- Proponer lineamientos que mejoren el Clima organizacional y el desempeño laboral en el centro de salud de Tiabaya – Arequipa.
- Establecer métodos para la optimización del clima organizacional y desempeño laboral.

c) Lineamientos del plan

- Para un desempeño óptimo de los empleados es necesario hacer una planeación minuciosa de la cultura laboral que motive el trabajo en equipo. Es decir, unir las metas y aspiraciones del personal con los valores y objetivos de la organización.

- Implementar política de sueldos e incentivos contratando asesores que realicen una escala de sueldos en base a estudios y habilidades del personal. Con los incentivos adecuados, tu personal se involucrará más y se sentirá contento de colaborar para que la organización alcance sus objetivos.
- Evaluando al personal por competencias, mediante test validados que permita situar al trabajador dentro del contexto de la empresa despejando sus cualidades, lo cual permitirá que la entidad tenga una buena predicción del comportamiento que tendrá el empleado dentro de la institución.
- La jefatura debe tomar cursos de liderazgo certificados que le permitan tomar decisiones acertadas y llevar a su equipo a una mejora continua e identificar lo que provoca el mal desempeño que se está presentado.
- Crear un sistema que permita introducir los datos de las actividades realizadas de forma sencilla y organizada.
- Crear un calendario de reuniones fijas mensuales donde cada área presentara los avances de las actividades, así como propuestas y planificación de actividades.
- Coordinar con la dirección del centro de salud para que pueda aportar con insumos y equipamiento.

d) Metodología del plan

El plan de mejora contara con 8 horas de capacitación que se dividirán en 2 horas quincenales (1 hora teórica y 1 hora de taller).

La hora de bases teóricas cada semana se pondrá a acción los siguientes puntos

1.- Actividad 1: Comunicación estratégica:

Muchas entidades no cuidan la comunicación entre el personal que labora, una buena comunicación tanto interna como externa es indispensable para rendimientos óptimos, para ello se implementara estrategias que se llevaran a cabo en 1 hora de actividades grupales semanales después de la hora teórica.

2.-Actividad 2: Mejorar el clima laboral.

La actividad práctica llevará a cabo una estrategia encaminada a:

1.-Actividad 2.1: Coordinar el trabajo interno de la empresa: Todo empleado debe conocer perfectamente cuáles son sus funciones o procedimientos.

2.-Actividad 2.2: Comunicar claramente los objetivos de la entidad.

3.-Actividad 2.3: Aumentar la motivación a los trabajadores: Mediante programas motivacionales donde se organizará viajes o actividades de ocio, estipular horarios donde el personal pueda compartir o relajarse en la jornada laboral, ayudar al trabajador a explotar nuevas facetas mediante la organización de talleres.

Se otorgará a cada trabajador una cartilla para el seguimiento continuo del desempeño y clima laboral.

Dicha Ficha se llenará cada jornada de taller que se realizara cada 15 días, donde se podrá ver el avance en el desempeño y clima laboral.

Datos Generales	
Nombre y Apellido	
Cargo	
Tiempo de Servicio	
Fecha	
Descripción	
Aptitudes Personales	
Herramientas de Trabajo Disponibles	
Herramientas de Trabajo no Disponibles	
Cantidad y calidad de trabajo	
Conocimiento de la institución	
Clima Laboral	
Acciones de mejora propuesta	

	Plazo De Ejecución		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Objetivos Planteados			
Objetivos alcanzados			
Observaciones y/o comentarios			

e) **Indicadores del plan**

- Cultura laboral
- Política de sueldo
- Evaluación de competencias
- Capacitación sobre liderazgo
- Aporte y equipamiento

f) **Cronograma**

Activ/Semana	Mes 1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 2.1.					
Actividad 2.2.					
Actividad 2.3.					

g) **Financiamiento**

El financiamiento de este programa estará a cargo del Responsable del Centro de Salud de Tiabaya.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriazola, F “Percepción del clima organizacional en Atención Primaria de Salud en la Región del Maule, Chile”, 2018.
- Agudelo E. et all “Clima organizacional y las relaciones interpersonales en un hospital público de Quindío Colombia”, 2015.
- Arias D. et all “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores asistenciales y administrativos del Centro Materno Infantil Tablada de Lurín, Villa María del Triunfo”, 2015.
- Bain D. Productividad, la solución a los problemas de la empresa. México D.F.:McGraw-Hill”. 2010.
- Benavides O. Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw Hill”, 2012.
- Bernal, I. “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico”, 2016.
- Bittel L. Administración de Personal. México: Pearson educación, 2000.
- Buitrago G. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018.
- Capuano A. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. En: Invenio., Vol.7, No.13, 2014.
- Chiavenato I. Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. (9.a.ed). México: McGraw-Hill, 2018.
- Chiavenato. La Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Bogotá, 2015.
- Gallegos Paz, Fiorela. Dirección universitaria de gestión de la información. Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016.
- Gamarra H. Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas. (Tesis de maestría), 2019.
- Gan F. y Berbel G. Manual de recursos humanos. Barcelona: UOC, 2016.
- Garmendia J. Desarrollo de la organización y cultura de empresa. ESIC, Madrid, 2018.
- Gonzales D. Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas. 2017
- Iglesias Armenteros A, Sánchez García Z. Generalidades del clima organizacional. MediSur, 2015.
- Jiménez C. Motivación y Habilidades de Dirección. CEMCI, 2019.

- Litwin G. y Stringer R. Motivación y Clima Organizacional Harvard University Gradual School of Business Admioston Press, 2019.
- Mañas-Rodríguez MÁ, Alcaraz-Pardo L. Una administración pública saludable a través de prácticas organizacionales saludables. Anales de Psicología, 2017.
- Marín A., y Velazco M. Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. Revista de Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi, 2017.
- Massó S, Alexánder A. Organizational climate: an efficient way to conduct health services. Avances en Enfermería, 2016.
- McClellan D. Estudio de la motivación humana. Narcea, D.L, Madrid, 2011.
- Méndez C. Clima Organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención, 2019.
- Meza Cárdenas. Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del CAP III Carabayllo – ESSALUD”, 2016.
- MINSA. Documento técnico: Metodología para el Estudio del clima organizacional, 2008.
- Mondy R. Administración de recursos humanos. 6ta. Edición. México D.F.:Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1997.
- Monteza Pérez “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota – San Martín”, 2016.
- Nash M. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Bogotá: Editorial Norma, 2016.
- Organización Mundial de la Salud. Informe sobre la salud del mundo, 2016.
- Palma D. Relación entre motivación y el Clima Laboral en el personal de Entidades Universitaria, 2015.
- Porter B Y Lawler E. Factores Organizacionales. Editorial Herder. Barcelona, 2019.
- Ralph. Crear Condiciones para la mejora. Narcea, S.A. de Ediciones, 2016.
- Reddin, W. Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad. Revista GREF, 2019.
- Robbins S. Comportamiento Organizacional. 10.ma. Edición, México: Pearson, 2014.
- Rodríguez A. Diagnostico Organizacional. México D.F.: Ediciones Alfaomega, 2018.
- Salinas Rivas Abel, Yamaguchi Díaz Patricia, Alvarado Chirinos Patricia, Ramírez Freyre Luz, Silva Moreno David, Chávez Pita Julio, etal. Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional MINSA, 2019.
- Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. México, 2012.

Sundstrom S. Ambiente físico en la Organización. Editorial Alianza, S.A. Madrid, 2015.

World Health Organization WHO presss-Editores de roms-Edicione OMS.Organización Mundial de la Salud, 2006.

Wright H. Estimulación Laboral. Editorial Taurus. México, 2010.



ANEXOS

Ficha técnica del instrumento

Ficha técnica Evaluación del clima organizacional:

Instrumento	Dirigido a trabajadores del Centro de Salud para evaluar el clima organizacional
Autor:	Agüero Zorrilla, Alejandra Isabel
Origen	Universidad Católica Santa María-Arequipa Perú
Significación	El objetivo del instrumento es determinar el clima organizacional en Centro de Salud
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial Humano • Diseño Organizacional • Cultura de la Organización
Tiempo de aplicación	15 minutos
Validez	Formulario de preguntas validado por el MINSA
Confiabilidad	Según la prueba de alfa de Crombach mediante una prueba piloto se manifestó un valor de $\alpha=0.713$, la cual es moderada confiabilidad
Escala valorativa	<p>Se usó un cuestionario modelo Likert con las siguientes valoraciones</p> <p>5= Totalmente desacuerdo</p> <p>4= En desacuerdo</p> <p>3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>2= De acuerdo</p> <p>1= Totalmente de acuerdo</p> <p>Equivalencia</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>

Para cada una de las dimensiones, la puntuación queda expresada de la siguiente manera:

a) Potencial Humano.

Escala	Puntaje
Alto	67 – 90 puntos
Medio	43 – 66 puntos
Bajo	0 – 42 puntos

b) Diseño organizacional

Escala	Puntaje
Alto	67 – 90 puntos
Medio	43 – 66 puntos
Bajo	0 – 42 puntos

c) Cultura de la organización

Escala	Puntaje
Alto	67 – 90 puntos
Medio	43 – 66 puntos
Bajo	0 – 42 puntos

Ficha técnica del instrumento

Ficha técnica Encuesta desempeño laboral:

Instrumento	Dirigido a trabajadores del Centro de Salud para determinar el desempeño laboral
Autor:	Agüero Zorrilla, Alejandra Isabel
Origen	Universidad Católica Santa María-Arequipa Perú
Significación	El objetivo del instrumento es determinar el desempeño laboral en Centro de Salud
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos • Motivación • Satisfacción laboral
Tiempo de aplicación	10 minutos
Validez	formulario de preguntas validado en una tesis de la Universidad Católica San Pablo.
Confiabilidad	Según la prueba de alfa de Crombach mediante una prueba piloto se manifestó un valor de $\alpha=0.736$, la cual es moderada confiabilidad

Escala valorativa	<p>Se usó un cuestionario modelo Likert con las siguientes valoraciones</p> <p>5= Totalmente desacuerdo</p> <p>4= En desacuerdo</p> <p>3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>2= De acuerdo</p> <p>1= Totalmente de acuerdo</p> <p>Equivalencia</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>
--------------------------	---

Para cada una de las dimensiones, la puntuación queda expresada de la siguiente manera:

a) Logro de objetivos.

Escala	Puntaje
Alto	19 – 25 puntos
Medio	12 – 18 puntos
Bajo	0 – 11 puntos

b) Motivación

Escala	Puntaje
Alto	19 – 25 puntos
Medio	12 – 18 puntos
Bajo	0 – 11 puntos

c) Satisfacción laboral

Escala	Puntaje
Alto	19 – 25 puntos
Medio	12 – 18 puntos
Bajo	0 – 11 puntos