UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POST GRADO

UNIDAD DE POST GRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

"CLIMA LABORAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN PERSONAL DE SALUD, INVOLUCRADO EN ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS HOSPITALES DEL MINSA DE LA REGIÓN AREQUIPA 2017: PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL SECTOR SALUD"

Tesis presentada por la Bachiller: GISELLE MILAGROS ALEMAN ESPINOZA. **Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias: Administración (MBA) con mención en Gerencia de Recursos Humanos.**

Asesor:

DR. BERNARDO DE LA GALA VELASQUEZ

AREQUIPA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mi Querido Esposo Julio Cesar, a mi Amada Madre Leonor, a mi Adorado Padre Cesar y a mi Querida Hermana Yeni, y también a toda nuestra familia, quienes con su cariño incondicional me apoyaron para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias infinitas en primer lugar siempre a Dios por ser amparo, luz y guía en el camino de todos nosotros.

Agradezco en primer lugar a mi asesor el Dr. Bernardo de la Gala Velásquez, por sus conocimientos y sabiduría.

Agradezco al Dr. Gustavo Rondón Fudinaga, Gerente Regional de Salud del Gobierno Regional de Arequipa, quien me brindo la autorización para la realización de mi tesis.

Le agradezco a todos los docentes que me enseñaron en la Maestría de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa que me ha proporcionado una brillante formación.

Asimismo, mi más grande y sincero agradecimiento a todos quienes contribuyeron en mi formación.

Además, muchísimas gracias a los catedráticos que conforman el Jurado, por su justa observación y aportes a la investigación.

PRESENTACIÓN

SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA.

SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO.

SEÑOR DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION.

SEÑOR PRESIDENTE DEL JURADO.

SEÑORES CATEDRÁTICOS MIEMBROS DEL JURADO.

Presento a su consideración el presente trabajo de Tesis titulado:

"CLIMA LABORAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN PERSONAL DE SALUD, INVOLUCRADO EN ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS HOSPITALES DEL MINSA DE LA REGIÓN AREQUIPA 2017: PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL SECTOR SALUD".

Estudio que buscó conocer la relación existente entre el clima laboral y el desempeño laboral en los Jefes de Áreas de los Hospitales en la Región Arequipa, que estuvieron presentes durante las fechas de evaluación; con lo cual pretendo optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias: Administración (MBA) con mención en Gerencia de Recursos Humanos. Cumpliendo con los requerimientos que requiere nuestra Universidad, espero brindar una contribución a nuestra sociedad y que sirva para motivar la realización de mayores y mejores investigaciones.

Arequipa, mayo del 2018.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Se efectuó una evaluación del desempeño de 360 grados a 55 Jefes de Área de Hospitales del MINSA en la Región Arequipa, 38 varones y 17 mujeres, con personal a cargo, con un total de 385 evaluaciones, aplicadas a sus superiores, pares y subordinados, así como autoevaluaciones. Se utilizó la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (CL-SPC) y el Cuestionario de Evaluación del Desempeño (Elaboración Propia). Los resultados obtenidos por el análisis estadístico muestran que no existe una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral, sin embargo, si existen relaciones significativas entre las variables y sus indicadores, por separado. Asimismo, de manera científica en base a las variables de la investigación y las variables de control se enfatiza una propuesta de trabajo integral que servirá como análisis y evaluación del clima y del desempeño laboral para el sector salud en la Región Arequipa. Esta investigación fue ganadora de un concurso de financiamiento de Ciencia Activa de CONCYTEC y luego fue apoyada por UNSA Investiga.

Palabras clave: *Clima Laboral, Evaluación del Desempeño, Control y Calidad Hospitalaria, Arequipa, UNSA, CIENCIACTIVA, CONCYTEC.*

ABSTRACT

The objective of the research is to identify the relationship between organizational climate and work performance. An evaluation of the performance of 360 degrees was made to 55 Area Heads of Hospitals of the MINSA in the Arequipa Region, 38 men and 17 women, with personnel in charge, with a total of 385 evaluations, applied to their superiors, peers and subordinates, as well as self-evaluations. The Sonia Palma Carrillo Work Climate Scale (CL-SPC) and the Performance Evaluation Questionnaire (Own Elaboration) were used. The results obtained by the statistical analysis show that there is no significant relationship between the work environment and work performance, however, if there are significant relationships between the variables and their indicators, separately. Likewise, in a scientific manner based on the research variables and control variables, a comprehensive work proposal is emphasized that will serve as analysis and evaluation of the climate and work performance for the health sector in the Arequipa Region. This research was the winner of a financing contest of Active Science of CONCYTEC and later it was supported by UNSA Investigate.

Keywords: *Work Climate, Performance Evaluation, Hospital Quality and Control, Arequipa, UNSA, CIENCIACTIVA, CONCYTEC*

LISTA DE CONTENIDOS

Caratula

Dedicatoria

Agradecimientos

Presentación

Resumen

Abstract

Introducción……12

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA…….....15

1.1. Enunciado del problema…….....15

1.2. Fundamentación del problema…….....15

1.2.1. Descripción del problema…….…….. …….17

1.2.2. Impacto de los resultados…….. ……..18

1.3. Formulación del problema……...18

1.3.1. Interrogantes…….18

1.3.2. Objetivos…….....19

1.3.3. Variables de la investigación…… 19

1.4. Justificación de la investigación…… 23

1.5. Antecedentes de la investigación……24

1.6. Delimitación del problema…….25

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO…….…….... 26

2.1. Clima Laboral……26

2.1.1. Variables……...27

2.1.2. Factores.……28

2.1.3. Enfoques……...29

2.1.4. Dimensiones para el análisis del clima organizacional…….30

2.1.5. Tipos de clima organizacional…….....36

2.1.6. El clima organizacional como herramienta de gestión…….38

2.1.7. Indicadores del clima organizacional según Sonia Palma Carrillo……...39

2.2. Desempeño Laboral……..40

2.2.1. Elementos del desempeño laboral…….42

2.2.2. Factores del desempeño laboral……..…..43

2.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral……46

2.2.4. Características del desempeño laboral……..….48

2.2.5. La evaluación del desempeño…….50

2.2.6. Indicadores del desempeño laboral propuestos en la presente investigación……..54

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO…….....57

3.1. Enfoque de la investigación……....57

3.1.1. Nivel de investigación…….57

3.1.2. Alcances de la investigación…….……57

3.1.3. Diseño de investigación…….……57

3.2. Unidades de estudio…….....57

3.2.1. Universo o población……57

3.2.2. Muestra de estudio……..……..……..57

3.3. Hipótesis de la investigación……...62

3.3.1. Hipótesis general…….....62

3.3.2. Hipótesis específicas…….....62

3.3.3. Esquema de la hipótesis……63

3.4. Limitaciones de la investigación…….63

3.4.1. Tiempo……...63

3.4.2. Espacio geográfico……...……63

3.4.3. Recursos generales……...……63

3.4.4. Características socio demográficas……...……64

3.4.5. Recursos materiales, servicios y financiamiento..…….64

3.5. Características a evaluar……..64

3.6. Estrategias de recolección y evaluación de datos.…….....64

3.6.1. Metodología……...……65

3.6.2. Etapas del proceso……..…...……65

3.6.3. Ordenación y medición de datos…….……..66

3.7. Procedimientos y pruebas estadísticas…….....67

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS…….67

4.1. Resultados de la investigación…….....67

4.1.1. Características socio-demográficas……...67

4.1.2. Calificación de los indicadores…….....70

4.1.3. Calificación de las variables y de los indicadores…….77

4.1.4. Significancia de las variables y de los indicadores……...96

CAPITULO V: CONCLUSIONES…….....105

5.1. Discusión…….....105

5.2. Conclusiones…….....114

5.3. Recomendaciones……..114

Referencias

Anexos

Propuesta Modelo de Evaluación y Análisis de Clima Laboral para el sector Salud

Propuesta Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral para el sector Salud

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. *Resumen de las variables de control*……..67

Tabla 2. *Sexo*……..67

Tabla 3. *Edad*……..68

Tabla 4. *Modalidad de Contrato* ……68

Tabla 5. *Hospital*…….69

Tabla 6. *Niveles del Clima Laboral – Indicador Autorrealización*……..70

Tabla 7. *Niveles del Clima Laboral – Indicador Involucramiento Laboral*……71

Tabla 8. *Niveles del Clima Laboral – Indicador Supervisión*…….71

Tabla 9. *Niveles del Clima Laboral – Indicador Comunicación*…..72

Tabla 10. *Niveles del Clima Laboral – Indicador Condiciones Laborales*……72

Tabla 11. *Nivel del Clima Laboral General*……..73

Tabla 12. *Niveles del Desempeño Laboral – Jefe o Superior* ……73

Tabla 13. *Niveles del Desempeño Laboral – Autoevaluación* ……..74

Tabla 14. *Niveles del Desempeño Laboral – Pares o Compañeros*……74

Tabla 15. *Niveles del Desempeño Laboral – Subordinados o Subalternos*……75

Tabla 16. *Niveles del Desempeño Laboral – Trabajadores*……..75

Tabla 17. *Nivel del Desempeño Laboral General*……..76

Tabla 18. *Hospital – Desempeño Laboral General*……77

Tabla 19. *Hospital – Clima Laboral Genera*……..78

Tabla 20. *Edad – Desempeño Laboral General*……..78

Tabla 21. *Edad – Clima Laboral General*……79

Tabla 22. *Sexo – Desempeño Laboral General*……80

Tabla 23. *Sexo – Clima Laboral General*……80

Tabla 24. *Modalidad de Contrato – Desempeño Laboral General*……81

Tabla 25. *Modalidad de Contrato – Clima Laboral General*…….....82

Tabla 26. *Hospital – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes*…….....83

Tabla 27. *Hospital – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en* x^2……...86

Tabla 28. *Edad – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes*…….……..……..……87

Tabla 29. *Edad – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en* x^2……..89

Tabla 30. *Sexo – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes*……..……..……..……..……..……..……..……..……90

Tabla 31. *Sexo – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en* x^2……..91

Tabla 32. *Contrato – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes*……..……..……..……..……..……..……..……..……92

Tabla 33. *Contrato – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en* x^2.....93

Tabla 34. *Correlación entre los indicadores del Clima Laboral y el Desempeño Laboral General*…….....……..……..……..……..……94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. *Relaciones entre indicadores de Clima Laboral y Clima Laboral General*……96

Gráfico 2. *Relaciones entre indicadores de Clima Laboral y Desempeño Laboral General*……97

Gráfico 3. *Relaciones entre Clima Laboral General y Desempeño Laboral General*……*98*

Grafico 4. *Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en los Hospitales del MINSA de la Región Arequipa 2017*……*99*

Gráfico 5. *Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital Goyeneche*……*100*

Gráfico 6. *Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital General*……*101*

Gráfico 7. *Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital de Camaná*……*102*

Gráfico 8. *Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital Central de Majes*……*103*

Gráfico 9. *Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital de Aplao*……*104*

INTRODUCCIÓN

El contexto laboral moderno nos impulsa a alinear a los líderes como cuestión esencial para mejorar el clima laboral de las instituciones, además, el futuro nos provoca optimizar el desempeño laboral mediante la satisfacción y la productividad en una auténtica armonía.

Competir ya no nos hará mejores localmente, por lo menos no necesariamente, sino que compartir, es lo que nos convertirá en grandes para la humanidad. Si bien es cierto, que la gestión de proyectos, la cultura organizacional, el diagnostico situacional, entre muchos otros factores no podemos desecharlos de nuestro actual mundo laboral, es indispensable, pensar en el clima laboral y en el desempeño como causa o consecuencia o viceversa, por lo que se ha consignado su vital importancia en la presente investigación.

Por otro lado, los moldes de capacitación no pueden ser esquivos para la mejora continua que es prometida a todas las personas de nuestro querido planeta, lo cual propiciará insertar de forma integral una nueva forma de trabajo multidisciplinario e intersectorialmente, lo que evidencia la importancia del trabajo que se debe fomentar respecto al desempeño laboral, que actualmente se practica en toda organización, sea vertical u horizontal, pero que hoy en día debe ser evaluado constantemente. Según Puchol (2007), la evaluación del desempeño es “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, y que pretende sustituir a los juicios ocasionales y multicriterio”. Por lo que en esta investigación se indaga acerca del desempeño laboral con un enfoque de 360 grados a fin de conocer con mayor amplitud a los trabajadores.

Smith, Gunzenhauser y Fielding (2010) destacan, que si la evaluación del desempeño, está claramente relacionada con las normas y las competencias, puede ser una ayuda valiosa para retener a los empleados, mediante la promoción de un ambiente de

trabajo, donde se reconocen los logros y se celebran los hitos en el crecimiento profesional de un empleado. Todo esto tiene un vínculo en general con el establecimiento de un clima laboral más saludable.

En el caso de la relevancia de la investigación sobre el clima laboral, tenemos aportes frondosos por varias disciplinas científicas, todas ellas se centran en la mejora de la calidad de vida del trabajador.

Tanto es así, que el clima laboral es determinante en la forma que toma una organización, en sus relaciones y decisiones internas y externas, por lo que Litwin y Stinger postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa (citado por Robbins, 1999). Por esta razón muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales y tal vez uno de los que más rápido pueda perderse es la gestión del talento humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las instituciones necesitan medir y mejorar constantemente su clima organizacional que está entrelazado con la motivación individual y de los grupos laborales y en el tiempo tener repercusiones positivas o negativas frente al comportamiento organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral. El proceso de tareas que hay que cumplir para consolidar todas estas temáticas no es simple, sino complejo, y añade valor estratégico a las empresas contemporáneas, en algunos casos esto es medido por empresas, como Great Place to Work® por medio de sus analistas que evalúan las organizaciones y seleccionan los mejores lugares de trabajo para su posible inclusión en sus listas sobre la base de dos de sus herramientas de evaluación, con ello se comprende la experiencia en el lugar de trabajo y la efectividad de las prácticas que impactan en la cultura del lugar de trabajo, lo cual es mérito para las personas y las organizaciones, garantizando premios y seguramente grandes perspectivas de desarrollo y negocios.

El clima laboral u organizacional tiene una significativa relación en la determinación de la cultura organizacional, donde se configura el patrón general de conductas, creencias y valores sobrellevados por los miembros de una institución.

La finalidad del presente estudio fue hallar la correlación existente entre el clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del sector salud con rango de jefaturas o encargaturas en los hospitales del MINSA de la Región Arequipa. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional, basados en un diseño no experimental, transversal.

El contenido del presente estudio se encuentra dividido en cinco capítulos: en el primer capítulo, se halla el planteamiento del problema; en el segundo capítulo, se encuentra el marco teórico sobre el tema de investigación. En el tercer capítulo, se localiza la metodología; en el cuarto capítulo, se presenta el análisis e interpretación de resultados, en el quinto capítulo, se sitúan la discusión, conclusiones y recomendaciones, para finalmente plantear una propuesta modelo de evaluación y análisis de clima laboral y evaluación del desempeño laboral para el sector salud basado en lo encontrado producto de la tesis, dando así un aporte a nuestra sociedad.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Clima laboral y evaluación del desempeño en personal de salud, involucrado en actividades administrativas de los hospitales del MINSA de la región Arequipa 2017: propuesta de modelo de evaluación y análisis de clima laboral y evaluación del desempeño para el sector salud.

1.2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. Si bien las organizaciones peruanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario un replanteamiento de los modelos de clima laboral y de evaluación del desempeño, para optimizar el funcionamiento de todos los sectores, fundamentalmente el de salud.

Robles Valdés y Alcérreca Joaquín (2000), puntualizan que el administrador, invierte esfuerzo, tiempo y dinero, para lograr un elemento humano calificado y productivo; después evalúa los resultados logrados por éste, para así medir su contribución en el logro de los objetivos planeados. La evaluación del desempeño debe permitir comparar lo realizado con lo planeado y de esta forma la información obtenida apunte a áreas de oportunidad de mejora continua.

Según Cascio (1991), desde un punto de vista general cuatro son los usos para los que puede usarse la evaluación del desempeño: Administrativos: promoción, remoción,

remuneración, carrera, formación, etc.; Conocimiento del dominio del desempeño: conocer y delimitar qué significa hacer bien un trabajo; Validación de Inferencias selectivas o formativas: el desempeño como criterio; Feed-back, mejora y motivación.

Álvarez Valverde (2001), señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Cascio (2002), también define la evaluación del desempeño, como el grado de medición, del comportamiento en el trabajo y el logro de los objetivos organizacionales de los empleados.

Lozano en el 2006, realizó una investigación para elaborar una propuesta de un programa de comunicación para mejorar el clima organizacional de una empresa que presta servicios de consultoría. Se concluyó que la comunicación se encuentra desfavorable ya que en su mayor parte no se les informa a los colaboradores de los acontecimientos y logros del Hospital, siendo esto un aspecto relevante para los colaboradores, aun así existe la confianza de comunicar sugerencias con el jefe inmediato, lo que permitiría en un futuro próximo de mejora, si se toma como estrategia de trabajo el realizar acciones que viabilicen la mejora de esta situación un tanto adversa.

Para Puchol (2007), la evaluación del desempeño tiene un reflejo histórico (hacia atrás), donde el evaluador y el evaluado analizan las actuaciones de éste en un periodo de tiempo determinado; la finalidad de este enfoque es la de mejorar continuamente, mediante el reconocimiento de los logros obtenidos en el pasado.

Smith, Gunzenhauser y Fielding (2010), destacan, sobre el proceso de evaluación del desempeño, que si está claramente relacionado con las normas y las competencias, puede ser una ayuda valiosa para retener a los empleados, mediante la promoción de un

ambiente de trabajo, donde se reconocen los logros y se celebran los hitos en el crecimiento profesional de un empleado.

1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Evidentemente, la carencia de condiciones básicas para garantizar la salud en los hospitales del Perú como en Arequipa es algo ineludible, y se conforman como problemas notorios que forman parte de nuestra sociedad, por lo tanto, merecen investigaciones novedosas, que mediante la promoción de habilidades blandas como una mejora del clima laboral se tenga incidencia en un desempeño laboral más satisfactorio para nuestra población local y nacional.

Aunque el sistema en sí es consciente de sus limitaciones, nos toca a todos contribuir con algo de esfuerzo para cambiar nuestra realidad que en muchos casos parece una ficción trágica de las malas condiciones en las que trabajan profesionales de la salud y que en cierta medida son imbuidos por la sobre carga laboral incluso a la posibilidad de aparición del Síndrome de Burnout, entre otras falencias.

El desempeño laboral y el clima laboral son temas de interés social, tanto para los que dirigen las organizaciones como para los que asisten a ellas, además, son instrumentos de medida de nuestras posibilidades de desarrollo como nación, en cuanto la salud bien trabajada ayuda a la relación de las personas con su medio ambiente, así como sirve para el supervisor y el supervisado en temas laborales y brinda la garantía para ambas partes, de un excelente presente y un futuro promisorio, para ello todas las instituciones de salud se deben encontrar interesadas y dispuestas en conocer el clima laboral y el desempeño laboral de sus empleados, sus funciones, actividades y el papel que desempeñan dentro de su organización y de la sociedad.

1.2.2. IMPACTO DE LOS RESULTADOS

El impacto de los resultados corresponde a la categoría social. En lo social, en relación al sector salud, la población regional y nacional desea cambios y mejoras realmente significativas, las que pasan por implementar nuevas medidas administrativas y políticas de calidad en base a investigaciones científicas como la presente tesis, a través de la evaluación del clima laboral y del desempeño laboral, lo cual hace probable la mejora del funcionamiento de nuestros directivos en salud en las áreas del Estado, en general y en las EPS, logrando así una contribución para el control y calidad hospitalarios dentro del fortalecimiento y desarrollo de la Región Arequipa y de nuestro país.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. INTERROGANTES

Interrogante general

- ¿Cuál es el grado de relación del clima laboral y del desempeño laboral en el personal de los Hospitales de la Región Arequipa al 2017?

Interrogantes específicas

- ¿Cuál es el grado de relación entre el indicador autorrealización del clima laboral y el desempeño laboral?
- ¿Cuál es el grado de relación entre el indicador involucramiento laboral del clima laboral y el desempeño laboral?
- ¿Cuál es el grado de relación entre el indicador supervisión del clima laboral y el desempeño laboral?
- ¿Cuál es el grado de relación entre los indicadores comunicación y condiciones laborales del clima laboral y el desempeño laboral?

1.3.2. OBJETIVOS

Objetivo general

- Determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral en el personal de los Hospitales de la Región Arequipa.

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el indicador autorrealización del clima laboral y el desempeño laboral.
- Determinar la relación entre el indicador involucramiento laboral del clima laboral y el desempeño laboral.
- Determinar la relación entre el indicador supervisión del clima laboral y el desempeño laboral.
- Determinar la relación entre los indicadores comunicación y condiciones laborales del clima laboral y el desempeño laboral.

1.3.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente

Clima Laboral

Indicadores

- Autorrealización
- Involucramiento Laboral
- Supervisión
- Comunicación
- Condiciones Laborales

Operacionalización

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable Independiente: Clima Laboral	Autorrealización	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
	Involucramiento Laboral	Identificación con los valores organizaciones y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
	Supervisión	Significación de funcionalidad de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
	Comunicación	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización como con la atencion a usuarios y/o clientes de la misma.
	Condiciones Laborales	Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral CL – SPL de Sonia Palma (1999).

Definición de Clima Laboral: Para Sonia Palma (2004), es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o

fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Es el nivel de percepción global del ambiente laboral y específico.

Variable Dependiente

Desempeño Laboral

Indicadores

- Planificación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Oportunidad
- Calidad del Trabajo
- Confiabilidad y Discreción
- Relaciones Interpersonales
- Cumplimiento de las Normas
- Liderazgo
- Orientación a los Resultados
- Adaptación al Cambio
- Toma de Decisiones

Operacionalización

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable Dependiente: Desempeño Laboral	Planificación	Capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.
	Responsabilidad	Compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.

	Iniciativa	Grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.
	Oportunidad	Cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.
	Calidad del Trabajo	Incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.
	Confiabilidad y Discreción	Uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.
	Relaciones Interpersonales	Interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.
	Cumplimiento de las Normas	Cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).
	Liderazgo	Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales de la Institución.
	Orientación a los Resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
	Adaptación al Cambio	Versatilidad en el comportamiento, modificando si fuera necesaria su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la

		propia organización o de los requerimientos del trabajo en sí.
	Toma de Decisiones	Identifica, entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados.

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral (2017), elaborado en la presente investigación.

Definición de Desempeño Laboral: Según Chiavenato (1995), son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Además, afirma en 1999, que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. PRACTICA

El presente estudio tiene importancia teórica, puesto que afirma relaciones significativas y contrasta conocimientos sobre dimensiones de la evaluación del desempeño, y posee importancia práctica ya que buscar resolver problemas de nuestra localidad, por lo que evidencia notabilidad social.

En la actualidad el sector salud en el Perú se encuentra dividido por múltiples razones que van desde la desigualdad retributiva en Essalud y el MINSA, como los papeles que asumen las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud (EPS), así como escándalos de corrupción y negociazos por parte de algunos profesionales que no valoran su posición ni respetan a la sociedad en general, porque la administración pública, privada y social se ha

administrado de forma equivocada y se ha tornado una completamente diferente a la otra, y no se han logrado uniformizar los servicios de salud, así como pasa en transporte, educación, energía, electricidad, minería, entre otros sectores. La solución pasa por el diagnóstico efectivo que se ha elaborado considerando a los directivos, jefes, pares y subordinados en los Hospitales del MINSA en la Región Arequipa, por medio del clima laboral y de la valoración adecuada del desempeño laboral para proponer mejoras prácticas y aplicativas, como se ha dado en esta investigación sugiriendo una Propuesta Modelo que se espera sea generalizable a otros contextos administrativos.

1.5. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos años ha sido de mucho interés el estudio del clima y el desempeño laboral y de todo lo que influye en la evaluación de éstos, en el campo de la Administración, por lo que se cuenta con antecedentes interesantes a nivel nacional e internacional.

Algunos estudios relacionados, son los siguientes, encontrados en la Escuela de Post Grado de la UNSA.

La primera tesis doctoral titula: "*Efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2015"* (Benavente, 2017). Tal investigación tuvo como objetivo analizar el efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - 2015. Los resultados indican que el clima si influye en el desempeño, no existe relación entre satisfacción y desempeño pero si hay una relación entre clima y satisfacción por lo que el efecto es regular, indiferente.

La segunda tesis denominada: *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de*

Arequipa, 2016 (Gallegos, 2016). Su objetivo fue conocer el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de tal institución. Entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral de los servidores, se observa que existe relación con los indicadores conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, iniciativa, colaboración y resolución de problemas, al ser el p valor o nivel de significancia inferior a 0.05 (5%). En estos casos, cuando el clima organizacional presenta un nivel de promedio, los indicadores presentan un nivel de muy bueno. Respecto a los indicadores productividad y capacidad para aprender nuevas tareas, no existe relación entre la variable y los indicadores.

Finalmente, una tercera tesis con el título: "Clima organizacional y desempeño laboral de los empleados de la entidad financiera crear Arequipa sede central primer semestre periodo 2012" (Cuba, D. y Mamani, V.; 2012). El objetivo fue identificar como afecta el desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución obteniéndose un deficiente clima en la organización, una vez determinado se buscó determinar medidas que permitan minimizar si no es eliminar las deficiencias.

Además, existen otras investigaciones relacionadas solo a una variable del estudio y asociada a otros temas diferentes al de la presente investigación.

1.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- Campo o ámbito: Administración.
- Área: Recursos Humanos y Comportamiento Humano.
- Línea: Clima Laboral y Desempeño Laboral.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA LABORAL

También denominado clima organizacional. Según Ivancevich (2006), señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

Para Luthans (2008), determina que el clima organizacional positivo es "el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual".

En el 2006, Méndez Álvarez, señala que el clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima.

Rodríguez Mansilla (2001), se refiere "a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo".

De acuerdo a Alles (2008), afirma que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

Chiavenato en 1992, afirma que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Likert (1968), propone su propia Teoría del Clima Organizacional, donde afirma que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

2.1.1. VARIABLES

a. VARIABLES CAUSALES

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.

b. VARIABLES INTERMEDIARIAS

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

c. VARIABLES FINALES

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

2.1.2. FACTORES

Asimismo, la psicología organizacional se encarga del estudio del comportamiento de las personas en el seno de una organización. Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionados y que determinan el clima laboral, los cuales son los siguientes:

a. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

b. FACTORES PSICOLÓGICOS

Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

c. FACTORES INDIVIDUALES, GRUPALES Y ESTRUCTURALES

Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre o ambiente al interior de la organización. Los grupos, la dinámica

de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de las relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional. La estructura está compuesta por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectan sobre el clima organizacional.

2.1.3. ENFOQUES

Clasificándolos de acuerdo a tres enfoques que son: enfoque de factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según Brunet (1989):

a. ENFOQUE DE FACTORES PSICOLÓGICOS INDIVIDUALES

El enfoque de Factores Psicológicos individuales está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea Schneider y Reichers en 1983.

Los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan:

a.1. La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros.

a.2. Necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización.

a.3. Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones según sus construcciones personales como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los

objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que influye en la conducta del empleado.

b. ENFOQUE DE FACTORES GRUPALES

Toro (2005), define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

c. ENFOQUE DE FACTORES ORGANIZACIONALES

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. Entre estos factores algunos autores destacan: la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico.

2.1.4. DIMENSIONES PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo de análisis de clima organizacional, según Marín, Melgar y Castaño propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), define 4 grandes

dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen 4 variables cada una. A continuación se presentan *ad integrum* los conceptos para cada una:

a. LIDERAZGO.- Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

a.1. DIRECCIÓN.- Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

a.2. ESTIMULO DE LA EXCELENCIA.- Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.

a.3. ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO.- Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

a.4. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.- Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

b. MOTIVACIÓN.- Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

b.1. REALIZACIÓN PERSONAL.- Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.

b.2. RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN.- Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas

para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.

b.3. RESPONSABILIDAD.- Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

b.4. ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.- Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

c. RECIPROCIDAD.- Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

c.1. APLICACIÓN DEL TRABAJO.- Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.

c.2. CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL.- Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

c.3. RETRIBUCIÓN.- La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

c.4. EQUIDAD.- Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

d. PARTICIPACIÓN.- Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

d.1. COMPROMISO POR LA PRODUCTIVIDAD.- Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio

que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

i. Parámetro de referencia de la productividad

ii. Parámetro de referencia del rendimiento

iii. Aceptación de metas comunes

iv. Responsabilidad común

v. Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

d.2. COMPATIBILIDAD DE INTERESES.- Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:

i. Competencia para obtener recursos limitados

ii. Distribución del poder

iii. Tendencias a la autonomía

d.3. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.- La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

d.4. INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO.- Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización. Likert (1967), afirma que el clima organizacional tiene una influencia importante sobre las actitudes y comportamiento y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones (citado por Jaime y Araujo, 2007).

Por otro lado, Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones

colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento. Litwin y Stinger postulan que ciertas dimensiones del clima organizacional explicarían el clima existente en una determinada empresa, las que se relacionan con ciertas propiedades de una organización (citado por Robbins, 1999), tales como:

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los

objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

2.1.5. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir de las configuraciones de las variables en la teoría de Likert (1968), determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo. El clima de tipo autoritario engloba: al sistema I autoritarismo explotador y al sistema II autoritarismo paternalista. El clima de tipo participativo comprende: el sistema III participación consultiva y el sistema IV participación plena.

a. SISTEMA I: AUTORITARISMO EXPLOTADOR

Este tipo de sistemas caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

b. SISTEMA II: AUTORITARISMO PATERNALISTA

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores a la organización. También en este sistema se centraliza el control, en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. En el tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y

sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

c. SISTEMA III: PARTICIPACIÓN CONSULTIVA

Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones interiores.

El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d. SISTEMA IV: PARTICIPACIÓN PLENA

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuando mayor acercamiento haya con respecto al clima IV.

Todas las desconfianzas, amenazadas, ordenes, medios, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiradores, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo.

Desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados.

2.1.6. EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Rodríguez (2001), afirma que “el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores (…), quienes modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes (…)”, de manera que el desarrollo de los individuos dentro de una organización puede verse afectado por el clima que perciben dentro de la misma.

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas

estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

2.1.7. INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN SONIA PALMA CARRILLO

La psicóloga Sonia Palma Carrillo, en 1999, profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, elaboró una Escala de Clima Laboral (CL-SPC), donde mide por medio de 5 dimensiones el clima laboral u organizacional, según se detalla a continuación:

a. AUTORREALIZACIÓN O REALIZACIÓN PERSONAL

Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

b. INVOLUCRAMIENTO LABORAL

Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.

c. SUPERVISIÓN

Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados.

También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.

d. COMUNICACIÓN

Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.

e. CONDICIONES LABORALES

Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir, aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y las funciones delegadas.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2000), define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Chiavenato (1999), también afirma que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

Bittel en el 2000, plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En 1998 Ghiselli, señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los

objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos.

D´Vicente (1997), define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir (citado por Bohórquez, 2004).

Stoner (1994), afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Chiavenato (2001), expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por la cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Drucker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el

desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

2.2.1. ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Davis y Newstrom (2000), conceptualiza las siguientes:

a. CAPACIDADES

b. ADAPTABILIDAD

c. COMUNICACIÓN

d. INICIATIVA

e. CONOCIMIENTOS

f. TRABAJO EN EQUIPO

g. ESTÁNDARES DE TRABAJO

h. DESARROLLO DE TALENTOS

i. POTENCIA EL DISEÑO DEL TRABAJO

j. MAXIMIZAR EL DESEMPEÑO

Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación; Factores Actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización. Factores operativos: Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, trabajo en equipo y liderazgo.

Benavides (2002), al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamiento y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan

alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: genéricas, competencias laborales y competencias básicas".

Robbins (2004), Afirma que la otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Stoner (1994)**,** plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, cita los siguientes elementos:

- *Desempeño Grupal*: Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo. Los grupos pueden ser analizados en términos de desempeño de la misma forma que la organización a la que pertenecen: Éste será igualmente el resultado de la combinación de una serie de componentes: Los productos de la empresa, los procesos y sistemas de trabajo, la forma en la que se ejerce el liderazgo, la calidad y cantidad de tecnología puesta al servicio del grupo de empleados que se analiza, entre otros elementos permitirán un mayor o menor aprovechamiento del talento de los miembros del equipo.
- *Desempeño Individual*: El desempeño individual, no sólo es el más importante porque garantiza los demás, sino el más complejo, puesto que intervienen elementos individuales, diferentes de persona a persona. Las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones.

2.2.2. FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

a. FACTORES INTERNOS

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

a.1. FACTORES DUROS

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

i. Planta y equipo

La productividad de este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

a.2. FACTORES BLANDOS

Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

i. Organización y sistemas

Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de

la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

ii. Métodos de trabajo

Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

iii. Estilos de dirección

Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

b. FACTORES EXTERNOS

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

i. Ajustes estructurales

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

ii. Cambios económicos

El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la

composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

iii. Cambios demográficos y sociales

Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

iv. Recursos naturales

Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

v. Administración pública e infraestructura

Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

2.2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

a. SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom (1991), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales". La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivo se intenciones del comportamiento estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. AUTOESTIMA

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidad del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. TRABAJO EN EQUIPO

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura de producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 1992), “es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Según Nash (1989), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80 % de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”.

El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente porque casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

a. ADAPTABILIDAD

Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

b. INICIATIVA

Se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

c. CONOCIMIENTOS

Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo.

A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

d. TRABAJO EN EQUIPO

Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

e. ESTÁNDARES DE TRABAJO

Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

f. DESARROLLO DE TALENTOS

Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

g. POTENCIA EL DISEÑO DE TRABAJO

Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.

A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de la personas.

h. MAXIMIZA EL DESEMPEÑO

Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionado capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

2.2.5. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

a. VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Bohlander y Sherman (2001), indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

• Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

• Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

• Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

• Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

• Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

• Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

• Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

• Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

b. BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2007) indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

b.1. BENEFICIOS PARA EL JEFE O GERENTE

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

b.2. BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado

deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)

Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

b.3. BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

c. FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

c.1. LA IDENTIFICACIÓN

Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta, ¿qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

c.2. LA MEDICIÓN

Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas

condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

c.3. LA GESTIÓN

Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

d. ELEMENTOS DE UNA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para Mondy (1997), el objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica si se comprende por evaluadores y empleados, un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Morales y Velandia (1999), describen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

a) Estándares de desempeño, la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen parámetros que permiten mediciones objetivas.

b) Mediciones del desempeño, son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

c) Elementos subjetivos del calificador, las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia si el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como los prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto de halo o aureola, interferencia de razones subconscientes, métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro, y son muchas según la disposición y el trabajo que se desea realizar en las instituciones.

2.2.6. INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL PROPUESTOS EN LA PRESENTE INVESTIGACION

Los indicadores del desempeño laboral que se toman en cuenta para los fines de la presente investigación, son los siguientes:

a. PLANIFICACIÓN

Capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.

b. RESPONSABILIDAD

Compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.

c. INICIATIVA

Grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.

d. OPORTUNIDAD

Logro de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.

e. CALIDAD DEL TRABAJO

Incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.

f. CONFIABILIDAD Y DISCRECION

Uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.

g. RELACIONES INTERPERSONALES

Interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.

h. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS

Cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).

i. LIDERAZGO

Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales de la Institución.

j. ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.

k. ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Versatilidad en el comportamiento, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva

información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización o de los requerimientos del trabajo en sí.

l. TOMA DE DECISIONES

Identifica, entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados.

CAPITULO III:

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es Cuantitativa.

3.1.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Investigación no experimental.

3.1.2. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Correlacional, porque establece la influencia de un hecho en otro, favorable o desfavorable entre el clima laboral y el desempeño laboral en el sector salud.

3.1.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Corresponde a un diseño transversal, porque se han generado datos a partir de un momento dado. La medición de la correlación existente entre el clima laboral y el desempeño laboral, se ha tratado en un momento y espacio único, no longitudinal.

3.2. UNIDADES DE ESTUDIO

3.2.1. UNIVERSO O POBLACIÓN

Considerando que es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones; el universo o población de nuestro estudio está representado por todos los trabajadores del sector salud de la Región Arequipa.

La población estuvo constituida por todos los jefes de área de los Hospitales de la Región Arequipa, pertenecientes al Ministerio de Salud del Perú, participantes en la presente investigación.

3.2.2. MUESTRA DE ESTUDIO

Son las características que se analiza, la unidad de estudio es la población de la investigación, que ha participado, ya que en algunos casos algunas Jefaturas no habían sido

designadas por motivos de cese reciente o por no haberse puesto de acuerdo el personal que trabaja en determinado departamento.

En relación a algunas características sociodemográficas, consideramos 55 Jefes en total, respecto al sexo de los cuales 38 personas de sexo masculino y 17 personas de sexo femenino; en relación a la edad, se contó con 3 rangos edades clasificados para la parte estadística. Asimismo, se consideró la modalidad de contrato. En relación a los hospitales también se delimitaron los sujetos participantes, por cada Jefe (01) autoevaluación, luego su Superior (01) lo evaluó, (02) sus Pares, y (03) Subordinados, en total fueron 385 evaluaciones.

En el caso de los Hospitales del MINSA de la Región Arequipa fueron considerados: Hospital General también llamado Hospital Regional Honorio Delgado Espinoza, el Hospital Goyeneche, el Hospital de Camaná, el Hospital Central de Majes, y el Hospital de Apoyo de Aplao.

En relación a los departamentos y servicios evaluados fueron en el Hospital General, todos los 15 departamentos conforme al Organigrama de la Organización que se muestra en la página web de Transparencia, por lo que se evaluaron a los Jefes de: Medicina; Cirugía; Pediatría; Ginecología y obstetricia; Odonto-estomatología; Enfermería; Emergencia y cuidados intensivos; Anestesiología y centro quirúrgico; Patología clínica; Anatomía Patológica; Diagnóstico por imágenes; Medicina física y rehabilitación; Nutrición; Servicio social y Farmacia.

En el Hospital Goyeneche, de los 15 departamentos, sólo se exceptuó el departamento de Bienestar Social, el cual a la fecha de la investigación no tiene Jefe de Área, por diversos motivos, como que no ha sido designado por el Director de dicho Hospital, así como que no hay consenso por escoger la próxima Jefa, y que no ha habido tiempo para ello, según refieren los propios trabajadores de dicha área. Siendo así, se han

considerado 14 departamentos, los cuales son: Medicina, Cirugía, Pediatría, Ginecología y Obstetricia, Odonto-estomatología, Enfermería, Consulta Externa, Oncología, Emergencia y Cuidados Intensivos, Anestesiología y Centro Quirúrgico, Patología Clínica, Medicina Física y Rehabilitación, Nutrición y Farmacia.

En el caso del Hospital de Camaná, se han tomado a los 9 servicios, tal como detalla su Organigrama, son: Medicina, Anestesiología, Ginecología y Obstetricia, Enfermería, Emergencia, Apoyo al Diagnostico, Apoyo al Tratamiento, y Pediatría.

Respecto al Hospital Central de Majes, se ha evaluado a los 8 servicios, los que son: Consulta Externa, Centro Quirúrgico, Centro Obstétrico, Hospitalización, Emergencia, Enfermería, Apoyo al Diagnóstico y Apoyo al Tratamiento.

En relación al Hospital de Apoyo de Aplao, se han tomado evaluaciones a los 9 servicios existentes, que se mencionan a continuación: Emergencia, Enfermería, Consulta Externa, Centro Quirúrgico, Centro Obstétrico, Hospitalización, Apoyo al Diagnostico, Apoyo al Tratamiento y Estomatología.

Censo

En el caso de los hospitales, se procedió a determinar la muestra, cuyo tamaño es conforme al proporcionado en los organigramas proporcionados por las oficinas de planeamiento estratégico o las que hicieron sus veces. Por lo que, en la presente investigación se ha evaluado a todos Jefes de Área y/o Servicio presentes durante las fechas de evaluación. El tamaño muestral, corresponde a toda la muestra de estudio para que la muestra sea representativa, es decir, toda la población con cargo de jefatura o encargatura aplicándose una autoevaluación, así como una evaluación de su Jefe que fue el Sub Director o Director de la institución, así como se consideraron las evaluaciones de 2 de sus pares y 3 de sus subordinados por cada Jefe evaluado en cada una de las distintas organizaciones.

Fuentes de Información

Primarias

Corresponde en este caso a las unidades de estudio, representadas por los Jefes de Áreas de los Hospitales de la Región Arequipa que se encuentran como personal prestador de servicios.

Secundarias

Como fuentes de información secundarias corresponden en general a documentos emitidos por el ente rector en el sector salud que es el Ministerio de Salud del Perú.

Técnicas e instrumentos

Técnicas

Considerando la presente investigación se han considerado: la observación y la entrevista.

Instrumentos

La recolección de datos, se realizó con 2 instrumentos: la Escala de Clima Laboral CL – SPC de Sonia Palma (1999) y el Cuestionario de Desempeño Laboral (2017), elaborado en la presente investigación. Además, se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad estadística y el coeficiente de Pearson para medir la relación y correlación entre las variables propiamente dichas. Para fines de validación de los instrumentos se realizó una prueba piloto en el Hospital Militar III DE Arequipa, obteniéndose niveles óptimos, en el caso del Cuestionario de Desempeño Laboral, con anterioridad se elaboró, formuló y aprobó, mediante juicio de expertos, siendo en total 10 profesionales especializados, donde también colaboró el Gerente Regional de Salud del Gobierno Regional de Arequipa, entre otros.

Escala de medición

Corresponde a la escala de Likert (1965), que es una medida ordinal. En los cuestionarios utilizados, las respuestas están enmarcadas dentro de las siguientes respuestas en el caso del instrumento que mide el clima laboral: *ninguno o nunca, poco, regular o algo, mucho, todo o siempre.* Y en el caso del instrumento que mide el desempeño laboral: *nunca, casi nunca, regularmente, casi siempre y siempre*.

Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (ECL-SPC)

Es un instrumento que evalúa el clima laboral, cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular; mucho; siempre. La calificación fluctúa entre 1 a 5 puntos siguiendo la escala de respuesta mencionada, en donde 1 representa la opción "nunca" y 5 "siempre"; el puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos y para cada indicador es 50. Se considera como criterio de evaluación que a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso (Palma, 1999).

Cuestionario de Desempeño Laboral (CUDE)

Es un cuestionario cuyo objetivo es evaluar el desempeño laboral. El instrumento consta de 36 ítems que se responden de manera autoadministrable. Se contestan según Likert con 5 opciones de respuesta. Siendo su puntaje mínimo 0 y su puntaje máximo 5 por cada indicador. Posee niveles alto, medio y bajo.

Codificación y tabulación

Para el trabajo de codificación y tabulación de los resultados de los instrumentos, se consideró la interpretación de los propios instrumentos.

Procesamiento de información

Para llevar a cabo el procesamiento de las respuestas, se tomó en cuenta los indicadores de la variable independiente y de la variable dependiente. El proceso comprendió la utilización aproximada de más de 1000 horas, se cumplió con los criterios exigidos por los hospitales y se aplicaron los instrumentos en los tiempos libres de los sujetos participantes de la investigación, previamente se les sensibilizó a las unidades de estudio (Jefes de Área) sobre la importancia de la investigación, análisis de información estadística y otras acciones realizadas, como las que conciernen a la interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

- El clima laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el personal de Salud, involucrado en actividades administrativas de los Hospitales del MINSA de la Región Arequipa, 2017.

3.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

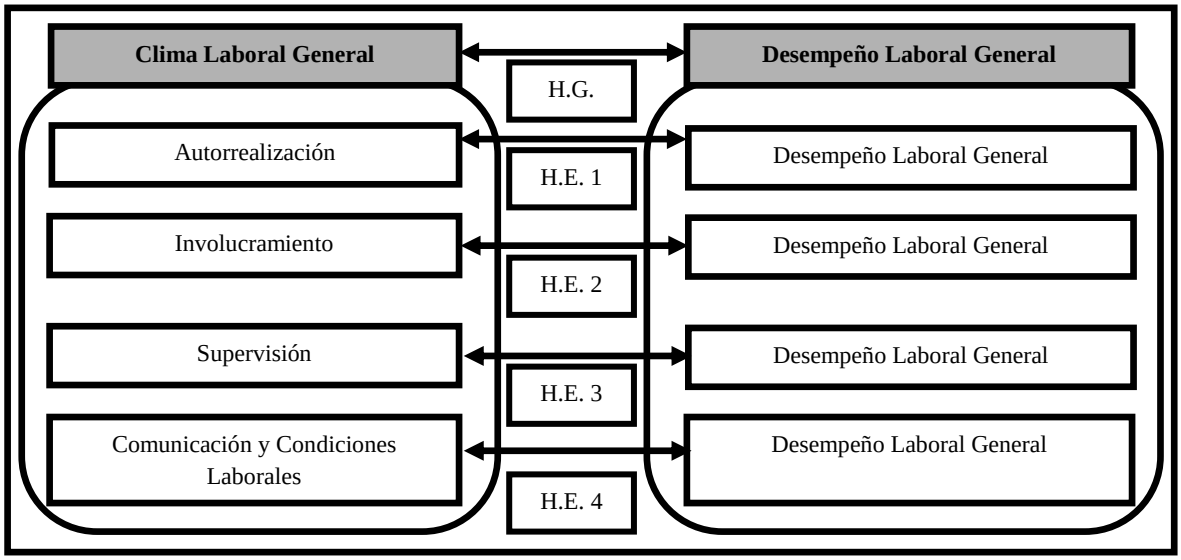
He1: Existe relación significativa entre el indicador autorrealización del clima laboral y el desempeño laboral.

He2: Existe relación significativa entre el indicador involucramiento del clima laboral y el desempeño laboral.

He3: Existe relación significativa entre el indicador supervisión del clima laboral y el desempeño laboral.

He4: Existe relación significativa entre los indicadores comunicación y condiciones laborales del clima laboral y el desempeño laboral.

3.3.3. ESQUEMA DE LA HIPÓTESIS



3.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. TIEMPO

El tiempo requerido para poner en práctica la investigación ha sido mayor a 12 meses, teniendo en cuenta que la autora tuvo que trasladarse a diferentes lugares para tener acceso a la población donde se aplicaron los instrumentos.

3.4.2. ESPACIO GEOGRÁFICO

La investigación se realizó en los Hospitales más representativos de la Región de Arequipa del MINSA, para lo cual se contó con la autorización del Gerente Regional de Salud del Gobierno Regional de Arequipa, así como diferentes autoridades de los hospitales para la aplicación de la investigación.

3.4.3. RECURSOS GENERALES

Se contó con los recursos suficientes así como los instrumentos de medición para llevar a cabo la investigación. La población estuvo conformada por los Jefes de Área de Hospitales de la Región Arequipa, pertenecientes al sistema de salud del MINSA. Se ha considerado a los grandes hospitales de Arequipa que no pertenecen a Essalud, ni a la Sanidad Militar, lo que podrá ser motivo para nuevas investigaciones.

3.4.4. CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS

Se estima como inconveniente la falta de confianza o resistencia de las personas que conformaron la muestra, puesto que dieron información acerca de datos auto percibidos, de la influencia de su clima laboral y de su desempeño laboral donde intervino en muy pocos casos un sesgo debido a sus labores cotidianas.

3.4.5. RECURSOS MATERIALES, SERVICIOS Y FINANCIAMIENTO

Recursos humanos

Representado principalmente por la investigadora como responsable del trabajo de investigación y el apoyo de asistentes, para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos y el acopio de información.

Recursos físicos

Los relacionados al proceso propio de la investigación, tales como Bibliografía, páginas especializadas, computadores, útiles de oficina, utilitarios de Excel y Software Estadístico, como el SPSS, etc.

Recursos financieros

Considerando la trascendencia y envergadura del trabajo de investigación que demandó empleo de tiempo, horas hombre empleadas por la responsable de la investigación, así como los costos para cubrir el trabajo de los asistentes, movilidad, útiles de oficinas, impresiones, empastados y otros, que fueron cubiertos en su totalidad debido a que fue un Proyecto ganador y seleccionado por CONCYTEC, mediante un concurso en convenio con CIENCIACTIVA y la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa .

3.5. CARACTERÍSTICAS A EVALUAR

El clima laboral posee 5 indicadores que no son directamente observables, pero si medibles y ampliamente tratados en la sociedad peruana. El desempeño laboral posee

múltiples elementos de los cuales el instrumento utilizado ha evaluado 12 indicadores propuestos en la presente investigación.

3.6. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DATOS

3.6.1. METODOLOGÍA

El desarrollo del trabajo estuvo basado en la evaluación y estudio de las variables que responden a aspectos cuantitativos y cualitativos, relacionados al clima laboral y al desempeño laboral, a través de sus diferentes indicadores, mediante la aplicación de instrumentos que fueron revisados y sometidos al coeficiente de Alfa de Cronbach.

El trabajo de campo se llevó a cabo con el apoyo de asistentes previamente capacitados y bajo la supervisión de la autora de la tesis. La aplicación de los instrumentos se hicieron in situ, con los directivos, Jefes y personal de salud involucrados en actividades administrativas de los Hospitales del MINSA de la Región Arequipa (Hospital Regional III Honorio Delgado Espinoza también llamado Hospital General, Hospital III Goyeneche Hospital Central de Majes, Hospital de Camaná y el Hospital de Aplao), la población de estudio estuvo conformada por 55 Jefes, y en total de 385 evaluaciones.

El estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo transversal, con nivel descriptivo, cuyo proceso de tratamiento de la información recogida se sometió a los procedimientos de correlación, tabulación, interpretación y conclusiones.

3.6.2. ETAPAS DEL PROCESO

El proceso, presentó las siguientes etapas:

1ra. etapa: Estimación de la población o universo de las unidades de estudio y determinación de la muestra correspondiente. Solicitud de los permisos respectivos.

2da. etapa: Desarrollo de sensibilización y capacitación del personal de apoyo, para el acopio de información de campo, así como la toma de datos. Coordinación y entrevistas previas con los encargados de las instituciones

3ra. etapa: Aplicación de pruebas de contenido de los instrumentos. Manejo del tiempo y permanencia en las instituciones a fin de aplicar consistentemente los instrumentos.

4ta. etapa: Tabulación y procesamiento de información. Elaboración de una propuesta modelo en base a los resultados obtenidos.

3.6.3. ORDENACIÓN Y MEDICIÓN DE DATOS

La información se sometió a un proceso de análisis y síntesis de datos, tanto para la variable independiente como para la dependiente, y la consideración de variables intervinientes. La información apropiadamente procesada, permitió la formulación de las tablas y los gráficos respectivos, así como la formulación de una propuesta modelo en las variables de estudio.

3.7. PROCEDIMIENTOS Y PRUEBAS ESTADÍSTICAS

Los procedimientos estadísticos aplicados se realizaron en la medida exacta de dar solución al problema de investigación, entre ellos destacan el procesamiento de información que se realizó en Excel y con el software SPSS. Los resultados se manejaron con el asesoramiento de una profesional experta. En cuanto a las pruebas estadísticas para medir la confiabilidad interna del instrumento, se trabajó con el coeficiente de Alfa de Cronbach, además, en el análisis correlacional se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson. El nivel de Confiabilidad según el Coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,983 para la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (ECL-SPC); y el nivel de Confiabilidad según el Coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,965 para el Cuestionario de Desempeño Laboral (CUDE).

CAPITULO IV:

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS

Previo a revisar los resultados y estimaciones del proceso de investigación, es importante conocer algunas características socio-demográficas de la muestra de estudio, que posteriormente serán utilizadas en el análisis e interpretación de los resultados.

Tabla 1

Resumen de las variables de control

		Sexo	Edad	Hospital	Modalidad de contrato
N	Válido	55	55	55	55
	Perdidos	0	0	0	0

En la Tabla 1, que se refiere a las variables de control se ha considerado: sexo, edad, hospital y modalidad de contrato; de los 55 Jefes de Área de los Hospitales de la Región Arequipa cuya pertenencia corresponde al Ministerio de Salud del Perú.

Tabla 2

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	38	69,1
	Femenino	17	30,9
	Total	55	100,0

La Tabla 2, está referida a información sobre el sexo de los participantes en la cual podemos apreciar que existe predominancia masculina mayor a más de la mitad de participantes.

Tabla 3

Edad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 31 a 43 años	2	3,6
	De 44 a 57 años	39	70,9
	De 58 a más	14	25,5
	Total	55	100,0

En la Tabla 3; la mayoría está entre los 44 a 57 años y una proporción equivalente a menos de su mitad se encuentra dentro del rango de 58 a más años de edad. Es de notar que en su mayoría los Jefes son adultos y con gran experiencia y sólo hay 2 participantes jóvenes entre 31 a 43 años.

Tabla 4

Modalidad de Contrato

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nombrado	51	92,7 %
	Contratado	4	7,3 %
	Total	55	100,0 %

La Tabla 4 está referida a la modalidad de contrato que tienen los Jefes que respondieron los cuestionarios, del cual se puede apreciar que existe una distribución muy predominante, en el caso de nombrados, es un dato importante para tomar en cuenta en las perspectivas académicas, y muy pocos apenas 4 participantes que son contratados.

Tabla 5

Hospital

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	H. Goyeneche	14	25,5 %
	H. General	15	27,3 %
	H. Camaná	9	16,4 %
	H. Majes	8	14,5 %
	H. Aplao	9	16,4 %
	Total	55	100,0 %

En la Tabla 5, se debe destacar que existe mayoritaria presencia de Jefes en los Hospitales Goyeneche y del General (H. Honorio Delgado Espinoza), debido a su antigüedad, lo cual es óptimo para la investigación ya que se desprende que conocen acerca de la temática del clima laboral y del desempeño laboral en múltiples facetas; y en menor número en los Hospitales de Camaná, Majes y Aplao.

4.1.2. CALIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Se procede a abordar las calificaciones del presente estudio respecto a los indicadores de las variables tanto independiente, así como de la variable dependiente.

Tabla 6

Niveles del Clima Laboral – Indicador Autorrealización

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	8	14,5 %
	Medio	28	50,9 %
	Alto	19	34,5 %
	Total	55	100,0 %

En la presente tabla se puede observar que la calificación general obtenida es mayoritariamente de nivel medio en el indicador de autorrealización, muy cerca existe un nivel alto considerable, y en muy menor medida un nivel bajo.

Tabla 7

Niveles del Clima Laboral – Indicador Involucramiento Laboral

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	1,8 %
	Medio	34	61,8 %
	Alto	20	36,4 %
	Total	55	100,0 %

En la presente tabla se evidencia que en el indicador de involucramiento laboral la calificación predominante es de nivel medio, además, existe un nivel alto en gran medida, y un nivel bajo en la menor medida posible, casi inexistente.

Tabla 8

Niveles del Clima Laboral – Indicador Supervisión

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	6	10,9 %
	Medio	31	56,4 %
	Alto	18	32,7 %
	Total	55	100,0 %

Se aprecia en la tabla que respecto al indicador de supervisión perteneciente a uno de los cinco indicadores del clima laboral evaluado, el nivel medio es nuevamente predominante, luego se encuentra el nivel alto, y finalmente, se observa un nivel bajo.

Tabla 9

Niveles del Clima Laboral – Indicador Comunicación

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	5,5 %
	Medio	35	63,6 %
	Alto	17	30,9 %
	Total	55	100,0 %

Cabe resaltar que en el indicador de comunicación la mayor calificación es de nivel medio, además, y menor forma le siguen respectivamente los niveles alto y bajo, teniendo en cuenta que solo existen éstos tres niveles del clima laboral.

Tabla 10

Niveles del Clima Laboral – Indicador Condiciones Laborales

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	7	12,7 %
	Medio	34	61,8 %
	Alto	14	25,5 %
	Total	55	100,0 %

Cabe resaltar que en el indicador de condiciones laborales la mayor calificación es de nivel medio, además, y menor forma le siguen el niveles alto y finalmente el nivel bajo.

Tabla 11

Nivel del Clima Laboral General

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	4	7,3 %
	Medio	34	61,8 %
	Alto	17	30,9 %
	Total	55	100,0 %

En la tabla 11, se analiza el nivel del Clima Laboral General, según los niveles vistos anteriormente, en primer lugar destaca el nivel medio, en segundo lugar el nivel alto, y en tercer lugar el nivel bajo, lo cual clarifica los resultados que destacan en su mayoría un nivel medio en todos los sujetos de investigación.

Tabla 12

Niveles del Desempeño Laboral – Jefe o Superior

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	1,8 %
	Medio	45	81,8 %
	Alto	9	16,4 %
	Total	55	100,0 %

En relación a los niveles del desempeño laboral, se han obtenido los mismos tres niveles apreciados en el clima laboral. De la presente tabla se desprende el desempeño laboral que el superior ha evaluado, encontrándose con gran notoriedad que el nivel medio es dominante, por encima del nivel alto, y solo en un caso se encuentra el nivel bajo.

Tabla 13

Niveles del Desempeño Laboral – Autoevaluación

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	3,6 %
	Medio	9	16,4 %
	Alto	44	80,0 %
	Total	55	100,0 %

En la tabla analizada, se examina la autoevaluación de los participantes, resaltándose un nivel alto, seguido de un nivel medio, y solo dos casos que se auto perciben con un desempeño laboral de nivel bajo.

Tabla 14

Niveles del Desempeño Laboral – Pares o Compañeros

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	5,5 %
	Medio	34	61,8 %
	Alto	18	32,7 %
	Total	55	100,0 %

En la tabla observada, se indaga sobre los niveles del desempeño laboral percibidos por los pares considerándose, primero al nivel medio, segundo al nivel alto, y tercero al nivel bajo, sobresaliendo la percepción compartida de que los compañeros de trabajo del mismo rango hacen todo lo posible por desempeñarse bien a pesar de las dificultades.

Tabla 15

Niveles del Desempeño Laboral – Subordinados o Subalternos

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	1,8 %
	Medio	12	21,8 %
	Alto	42	76,4 %
	Total	55	100,0 %

En la presente tabla, se tiene la convicción por difícil que parezca que los trabajadores perciben que sus superiores tienen un nivel de desempeño laboral alto, medio, y sólo un caso de nivel bajo, lo cual muestra que a pesar de las quejas que suelen rumorearse en la realidad se dan otros resultados.

Tabla 16

Niveles del Desempeño Laboral – Trabajadores

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Medio	7	12,7 %
	Alto	48	87,3 %
	Total	55	100,0 %

En la tabla apreciada, se considera las autoevaluaciones, las evaluaciones de los pares y de los subordinados, pero no la evaluación del superior, y se obtiene que no existen niveles bajos percibidos, sino casi en su totalidad destaca un nivel alto y luego un nivel medio, lo que significa que en su conjunto los trabajadores sienten y piensan que no presentan un bajo desempeño laboral.

Tabla 17

Nivel del Desempeño Laboral General

Tabla de frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	1,8 %
	Medio	20	36,4 %
	Alto	34	61,8 %
	Total	55	100,0 %

En la tabla 17, se estudia el resultado obtenido de los niveles del desempeño laboral general, donde el nivel alto es sobresaliente, el nivel medio estimable, y solo se observa un caso que percibe que existe un nivel bajo de desempeño laboral en su lugar de trabajo.

4.1.3. CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES Y DE LOS INDICADORES

Se procede a abordar las calificaciones del presente estudio respecto a las variables de control con la variable independiente, así como a la variable dependiente, y de sus indicadores propiamente dichos.

Tabla 18

Hospital – Desempeño Laboral General

Tabla de contingencia

		Desempeño Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Hospital	H. Goyeneche	0	5	9	14
	H. General	0	6	9	15
	H. Camaná	0	0	9	9
	H. Majes	0	3	5	8
	H. Aplao	1	6	2	9
Total		1	20	34	55

Se observa que el desempeño laboral general presenta valores superiores respecto a niveles altos y medios, lo cual evidencia una conciencia plena por buscar un desempeño por encima del promedio, es decir, son profesionales con una perspectiva casi nula del desempeño bajo. Se debe resaltar en el caso del Hospital de Camaná no existen niveles bajos ni medios, lo indica que tienen una predisposición al servicio, sabiendo que no tienen todos los equipos médicos de última tecnología, y que únicamente en el Hospital de Aplao se encuentra un Jefe con un nivel bajo de desempeño, y sólo 2 participantes con un nivel alto, lo que se interpreta de forma coherente ya que la parte mayoritaria se encuentra en un nivel medio. Además, en los Hospitales más antiguos de la Región Arequipa se observan unas diferencias no tan significativas respecto a sus niveles medios y altos.

Tabla 19

Hospital – Clima Laboral General

Tabla de contingencia

		Clima Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Hospital	H. Goyeneche	1	8	5	14
	H. General	2	7	6	15
	H. Camaná	0	7	2	9
	H. Majes	1	4	3	8
	H. Aplao	0	8	1	9
	Total	4	34	17	55

Se aprecia que el Clima Laboral General en los Hospitales de la Región Arequipa presenta valores predominantes en un nivel medio, lo cual evidencia un grado de conformidad, como por ejemplo en relación a sus condiciones laborales. Cabe destacar que no existe nivel bajo en el Hospital de Camaná.

Tabla 20

Edad – Desempeño Laboral General

Tabla de contingencia

		Desempeño Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Edad	De 31 a 43 años	0	1	1	2
	De 44 A 57 años	1	13	25	39
	De 58 a más	0	6	8	14
	Total	1	20	34	55

Se puede observar que la edad con el desempeño laboral general en los Hospitales de la Región Arequipa presenta valores predominantes respecto a niveles altos, lo cual

evidencia un deseo por hacer bien su trabajo sin importar las condiciones que vivan los participantes. Cabe destacar que sólo existe un nivel bajo en el rango de edad correspondiente entre los 44 a 57 años.

Tabla 21

Edad – Clima Laboral General

Tabla de contingencia

		Clima Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Edad	De 31 a 43 años	0	1	1	2
	De 44 a 57 años	3	24	12	39
	De 58 a más	1	9	4	14
	Total	4	34	17	55

En relación a la edad con el desempeño laboral general en los Hospitales de la Región Arequipa presenta valores predominantes respecto a niveles altos, lo cual evidencia un deseo por hacer bien su trabajo sin importar las condiciones que vivan los participantes. Cabe destacar que solo existe un nivel bajo en el rango de edad correspondiente entre los 44 a 57 años.

Tabla 22

Sexo – Desempeño Laboral General

Tabla de contingencia

		Desempeño Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Sexo	Masculino	1	10	27	38
	Femenino	0	10	7	17
Total		1	20	34	55

Se demuestra que las variables del estudio se orientan en mayor medida hacia niveles altos, y que existe mayor predominancia respecto al sexo masculino, sin embargo, no se tiene ningún participante de sexo femenino con un nivel bajo.

Tabla 23

Sexo – Clima Laboral General

Tabla de contingencia

		Clima Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Sexo	Masculino	3	25	10	38
	Femenino	1	9	7	17
Total		4	34	17	55

Se aclara que el sexo en relación al clima laboral general se sitúan en mayor medida hacia niveles medios, y que existe mayor predominancia del sexo masculino. Lo que significaría que los varones perciben un mejor clima laboral respecto a las damas.

Tabla 24

Modalidad de Contrato – Desempeño Laboral General

Tabla de contingencia

		Desempeño Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Contrato	Nombrado	1	17	33	51
	Contratado	0	3	1	4
Total		1	20	34	55

El desempeño laboral general en relación a la modalidad de contrato presentan valores muy superiores respecto a niveles altos, luego niveles medios, y no presenta ni un caso de nivel bajo en los contratados, y sólo un participante nombrado con un nivel bajo, lo cual evidencia una gran capacidad de desempeño en diferentes contextos y situaciones ante posibles variaciones laborales y/o funcionales, es decir, que no presentarán resistencia a nuevas iniciativas y se resalta que estos Jefes desean un gran reconocimiento social por su buen desempeño como si formara parte de su propia naturaleza a pesar de múltiples dificultades que se puedan presentar.

Tabla 25

Modalidad de Contrato – Clima Laboral General

Tabla de contingencia

		Clima Laboral General			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Contrato	Nombrado	4	31	16	51
	Contratado	0	3	1	4
Total		4	34	17	55

La Tabla 25, brinda información sobre la forma como se relacionan la modalidad de contrato con el clima Laboral general, encontrándose mayoritariamente niveles medios en contratados y nombrados. Además, se resalta que no existe nivel bajo en el caso de los contratados a diferencia de 4 casos en los nombrados.

Tabla 26

Hospital – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes

Tabla de contingencia

Hospital			Desempeño Laboral General			Total
			Bajo	Medio	Alto	
H. Goyeneche	Clima Laboral	Bajo		100,0 % 7,1 %		100,0 % 7,1 %
		Medio		25,0 % 14,3 %	75,0 % 42,9 %	100,0 % 57,1 %
		Alto		40,0 % 14,3 %	60,0 % 21,4 %	100,0 % 35,7 %
	Total			35,7 % 35,7 %	64,3 % 64,3 %	100,0 % 100,0 %
H. General	Clima Laboral	Bajo		50,0 % 6,7 %	50,0 % 6,7 %	100,0 % 13,3 %
		Medio		28,6 % 13,3 %	71,4 % 33,3 %	100,0 % 46,7 %
		Alto		50,0 % 20,0 %	50,0 % 20,0 %	100,0 % 40,0 %
	Total			40,0 % 40,0 %	60,0 % 60,0 %	100,0 % 100,0 %
H. Camaná	Clima Laboral	Medio			100,0 % 77,8 %	100,0 % 77,8 %
		Alto			100,0 %	100,0 %

					22,2 %	22,2 %
	Total				100,0 %	100,0 %
					100,0 %	100,0 %
H. Majes	Clima Laboral	Bajo			100,0 %	100,0 %
					12,5 %	12,5 %
		Medio		75,0 %	25,0 %	100,0 %
				37,5 %	12,5 %	50,0 %
		Alto			100,0 %	100,0 %
					37,5%	37,5 %
	Total			37,5 %	62,5 %	100,0 %
				37,5 %	62,5 %	100,0 %
H. Aplao	Clima Laboral	Medio	12,5 %	75,0 %	12,5 %	100,0 %
			11,1 %	66,7 %	11,1 %	88,9 %
		Alto			100,0 %	100,0 %
					11,1 %	11,1 %
	Total		11,1 %	66,7 %	22,2 %	100,0 %
			11,1 %	66,7 %	22,2 %	100,0 %
Total	Clima Laboral	Bajo		50,0 %	50,0 %	100,0 %
				3,6 %	3,6 %	7,3 %
		Medio	2,9 %	38,2 %	58,8 %	100,0 %
			1,8 %	23,6 %	36,4 %	61,8 %
		Alto		29,4 %	70,6 %	100,0 %
				9,1 %	21,8 %	30,9 %
	Total		1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %
			1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %

En la tabla 26, se analiza en porcentajes la relación entre los hospitales, y las variables clima laboral y el desempeño laboral, de lo cual se evidencia que entre las variables en forma general existen tres niveles. En el caso de los porcentajes en primer término se refieren al porcentaje dentro del clima laboral y en segundo término al porcentaje del total, por lo que por cada nivel del clima laboral hay dos porcentajes, lo cual también se toma en cuenta para el análisis de las siguientes tablas. En relación al Hospital Goyeneche, se aprecia que existen más niveles medios y altos, en cuanto al clima laboral general y al desempeño laboral general, resaltando que no existe un nivel bajo de desempeño laboral general. En cuanto al Hospital General, se estima que existe mayor predominancia de niveles altos y luego niveles medios, en cuanto al clima laboral general y al desempeño laboral general, además, nuevamente no existe un nivel bajo de desempeño laboral general. Respecto al Hospital de Camaná, se valora que no existen niveles bajos de clima laboral general, y en cuanto al desempeño laboral general no existen niveles bajos ni medios, considerando que existen más niveles altos en ambos aspectos. En proporción al Hospital de Majes, se considera que no existen niveles bajos de desempeño laboral general, y si niveles medios y altos, y en cuanto al clima laboral general este es mayoritariamente de nivel medio. En concordancia con el Hospital de Aplao, se ha encontrado no existen niveles bajos de clima laboral general y que el desempeño laboral general es en gran medida de nivel medio.

En general, se ha determinado que existen más niveles altos, seguido de niveles medios, y en menos del 2% del total a niveles bajos, en cuanto al clima laboral general y también respecto al desempeño laboral general en todos los Hospitales de la Región Arequipa pertenecientes al MINSA.

Tabla 27

Hospital – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en x^2

Tabla de contingencia

Pruebas de chi-cuadrado

Hospital		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
H. Goyeneche	Chi-cuadrado de Pearson	2,240[b]	2	,326
	Razón de verosimilitudes	2,522	2	,283
	N de casos válidos	14		
H. General	Chi-cuadrado de Pearson	,714[c]	2	,700
	Razón de verosimilitudes	,724	2	,696
	N de casos válidos	15		
H. Camaná	Chi-cuadrado de Pearson	.[d]		
	N de casos válidos	9		
H. Majes	Chi-cuadrado de Pearson	4,800[e]	2	,091
	Razón de verosimilitudes	6,086	2	,048
	N de casos válidos	8		
H. Aplao	Chi-cuadrado de Pearson	3,938[f]	2	,140
	Razón de verosimilitudes	3,506	2	,173
	N de casos válidos	9		
Total	Chi-cuadrado de Pearson	1,432[a]	4	,839
	Razón de verosimilitudes	1,768	4	,778
	N de casos válidos	55		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

b. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,36.

c. 6 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,80.

d. No se calculará ningún estadístico porque Desempeño General es una constante.

e. 6 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,38.

f. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

En relación al hospital con las variables del estudio, se comprueba que no se presenta relación significativa entre las variables de la investigación.

Tabla 28

Edad – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes

Tabla de contingencia

Edad			Desempeño Laboral General		Total	
			Bajo	Medio	Alto	
De 31 a 43 años	Clima Laboral	Medio		100,0 %		100,0 %
				50,0 %		50,0 %
		Alto			100,0 %	100,0 %
					50,0 %	50,0 %
	Total			50,0 %	50,0 %	100,0 %
				50,0 %	50,0 %	100,0 %
De 44 a 57 años	Clima Laboral	Bajo		33,3 %	66,7 %	100,0 %
				2,6 %	5,1 %	7,7 %
		Medio	4,2 %	41,7 %	54,2 %	100,0 %
			2,6 %	25,6 %	33,3 %	61,5 %
		Alto		16,7 %	83,3 %	100,0 %
				5,1 %	25,6 %	30,8 %
	Total		2,6 %	33,3 %	64,1 %	100,0 %
			2,6 %	33,3 %	64,1 %	100,0 %
De 58 a mas	Clima Laboral	Bajo		100,0 %		100,0 %
				7,1 %		7,1 %
		Medio		22,2 %	77,8 %	100,0 %
				14,3 %	50,0 %	64,3 %
		Alto		75,0 %	25,0 %	100,0 %
				21,4 %	7,1 %	28,6 %
	Total			42,9 %	57,1 %	100,0 %

				42,9 %	57,1 %	100,0 %
Total	Clima Laboral	Bajo		50,0 %	50,0 %	100,0 %
				3,6 %	3,6 %	7,3 %
		Medio	2,9 %	38,2 %	58,8 %	100, 0%
			1,8 %	23,6 %	36,4 %	61,8 %
		Alto		29,4 %	70,6 %	100,0 %
				9,1 %	21,8 %	30,9 %
		Total	1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %
			1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %

Respecto a la edad, se han obtenido en primer lugar niveles altos, en segundo lugar niveles medios, y en tercer lugar niveles bajos, tanto en clima laboral general como en desempeño laboral general. Cabe resaltar que sólo entre las edades de 31 a 43 años de edad no se ha encontrado niveles bajos en clima laboral general ni en desempeño laboral general, lo cual es evidenciado por las actitudes positivas de los participantes más jóvenes de la muestra abordada en la presente investigación

Tabla 29

Edad – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en x^2

Tabla de contingencia

Pruebas de chi-cuadrado

Edad		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
De 31 a 43 años	Chi-cuadrado de Pearson	2,000[b]	1	,157		
	Corrección por continuidad[c]	,000	1	1,000		
	Razón de verosimilitudes	2,773	1	,096		
	Estadístico exacto de Fisher				1,000	,500
	N de casos válidos	2				
De 44 a 57 años	Chi-cuadrado de Pearson	3,190[d]	4	,527		
	Razón de verosimilitudes	3,687	4	,450		
	N de casos válidos	39				
De 58 a mas	Chi-cuadrado de Pearson	4,586[e]	2	,101		
	Razón de verosimilitudes	5,088	2	,079		
	N de casos válidos	14				
Total	Chi-cuadrado de Pearson	1,432[a]	4	,839		
	Razón de verosimilitudes	1,768	4	,778		
	N de casos válidos	55				

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.
b. 4 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.
c. Calculado sólo para una tabla de 2x2.
d. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,08.
e. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43.

Respecto a la edad con las variables de la investigación, al analizar los datos obtenidos se afirma que no existe relación significativa entre la edad, el clima laboral general y el desempeño laboral general.

Tabla 30

Sexo – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes

Tabla de contingencia

Sexo			Desempeño Laboral General			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Masculino	Clima Laboral	Bajo		33,3 % 2,6 %	66,7 % 5,3 %	100,0 % 7,9 %
		Medio	4,0 % 2,6 %	36,0 % 23,7 %	60,0 % 39,5 %	100,0 % 65,8 %
		Alto			100,0 % 26,3 %	100,0 % 26,3 %
	Total		2,6 % 2,6 %	26,3 % 26,3 %	71,1 % 71,1 %	100,0 % 100,0 %
Femenino	Clima Laboral	Bajo		100,0 % 5,9 %		100,0 % 5,9 %
		Medio		44,4 % 23,5 %	55,6 % 29,4 %	100,0 % 52,9 %
		Alto		71,4 % 29,4 %	28,6 % 11,8 %	100,0 % 41,2 %
	Total			58,8 % 58,8 %	41,2 % 41,2 %	100,0 % 100,0 %
Total	Clima Laboral	Bajo		50,0 % 3,6 %	50,0 % 3,6 %	100,0 % 7,3 %
		Medio	2,9 % 1,8 %	38,2 % 23,6 %	58,8 % 36,4 %	100,0 % 61,8 %
		Alto		29,4 %	70,6 %	100,0 %

			9,1 %	21,8 %	30,9 %
	Total	1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %
		1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %

En relación al sexo, se han hallado más niveles altos y medios, y en casi nula medida niveles bajos, tanto en el clima laboral general así como en el desempeño laboral general. Cabe resaltar que el sexo femenino no presenta ningún desempeño laboral bajo.

Tabla 31

Sexo – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en x^2

Tabla de contingencia

Pruebas de chi-cuadrado

Sexo		**Valor**	**gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Masculino	Chi-cuadrado de Pearson	5,716[b]	4	,221
	Razón de verosimilitudes	8,458	4	,076
	N de casos válidos	38		
Femenino	Chi-cuadrado de Pearson	1,927[c]	2	,381
	Razón de verosimilitudes	2,294	2	,318
	N de casos válidos	17		
Total	Chi-cuadrado de Pearson	1,432[a]	4	,839
	Razón de verosimilitudes	1,768	4	,778
	N de casos válidos	55		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

b. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,08.

c. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,41.

En general el sexo con las variables de estudio, se evidencia que no existe correlación significativa entre el sexo, el desempeño laboral general y el clima laboral general.

Tabla 32

Contrato – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en Porcentajes

Tabla de contingencia

Contrato			Desempeño Laboral General			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Nombrado	Clima laboral	Bajo		50,0 %	50,0 %	100,0 %
				3,9 %	3,9 %	7,8 %
		Medio	3,2 %	32,3 %	64,5 %	100,0 %
			2,0 %	19,6 %	39,2 %	60,8 %
		Alto		31,3 %	68,8 %	100,0 %
				9,8 %	21,6 %	31,4 %
	Total		2,0 %	33,3 %	64,7 %	100,0 %
			2,0 %	33,3 %	64,7 %	100,0 %
Contratado	Clima laboral	Medio		100,0 %		100,0 %
				75,0 %		75,0 %
		Alto			100,0 %	100,0 %
					25,0 %	25,0 %
	Total			75,0 %	25,0 %	100,0 %
				75,0 %	25,0 %	100,0 %
Total	Clima laboral	Bajo		50,0 %	50,0 %	100,0 %
				3,6 %	3,6 %	7,3 %
		Medio	2,9 %	38,2 %	58,8 %	100,0 %
			1,8 %	23,6 %	36,4 %	61,8 %
		Alto		29,4 %	70,6 %	100,0 %
				9,1 %	21,8 %	30,9 %
	Total		1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %
			1,8 %	36,4 %	61,8 %	100,0 %

En cuanto a la modalidad de contrato de trabajo, se han obtenido resultados con niveles altos y medios que son destacados y en los niveles bajos son mínimos, en las dos variables del estudio, asimismo, es necesario resaltar que en el caso del personal contratado no existen niveles bajos en cuanto al clima laboral general ni al desempeño laboral general.

Tabla 33

Contrato – Clima Laboral General – Desempeño Laboral General en x^2

Tabla de contingencia

Pruebas de chi-cuadrado

Contrato		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Nombrado	Chi-cuadrado de Pearson	1,184[b]	4	,881		
	Razón de verosimilitudes	1,501	4	,826		
	N de casos válidos	51				
Contratado	Chi-cuadrado de Pearson	4,000[c]	1	,046		
	Corrección por continuidad[d]	,444	1	,505		
	Razón de verosimilitudes	4,499	1	,034		
	Estadístico exacto de Fisher				,250	,250
	N de casos válidos	4				
Total	Chi-cuadrado de Pearson	1,432[a]	4	,839		
	Razón de verosimilitudes	1,768	4	,778		
	N de casos válidos	55				

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.
b. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,08.
c. 4 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,25.
d. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En cuanto al contrato o vínculo laboral con las variables de la investigación, se obtiene que no existe relación significativa entre el contratado o nombrado con el clima laboral general ni con el desempeño laboral general.

Tabla 34

Correlación entre los indicadores del Clima Laboral y el Desempeño Laboral General

		Clima	Realiza.	Involuc.	Superv.	Comun.	Condic.	Desempeño
Clima	Correlación de Pearson	1	,911**	,905**	,926**	,902**	,914**	,010
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,944
	N	55	55	55	55	55	55	52
C. Realización	Correlación de Pearson	,911**	1	,755**	,765**	,797**	,823**	-,085
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,549
	N	55	55	55	55	55	55	52
C. Involucramiento	Correlación de Pearson	,905**	,755**	1	,846**	,730**	,811**	,180
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,202
	N	55	55	55	55	55	55	52
C. Supervisión	Correlación de Pearson	,926**	,765**	,846**	1	,825**	,785**	,067
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,639
	N	55	55	55	55	55	55	52
C. Comunicación	Correlación de Pearson	,902**	,797**	,730**	,825**	1	,755**	-,221
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,115
	N	55	55	55	55	55	55	52
C. Condiciones	Correlación de Pearson	,914**	,823**	,811**	,785**	,755**	1	,120
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,396
	N	55	55	55	55	55	55	52
Desempeño	Correlación de Pearson	,010	-,085	,180	,067	-,221	,120	1
	Sig. (bilateral)	,944	,549	,202	,639	,115	,396	
	N	52	52	52	52	52	52	52

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

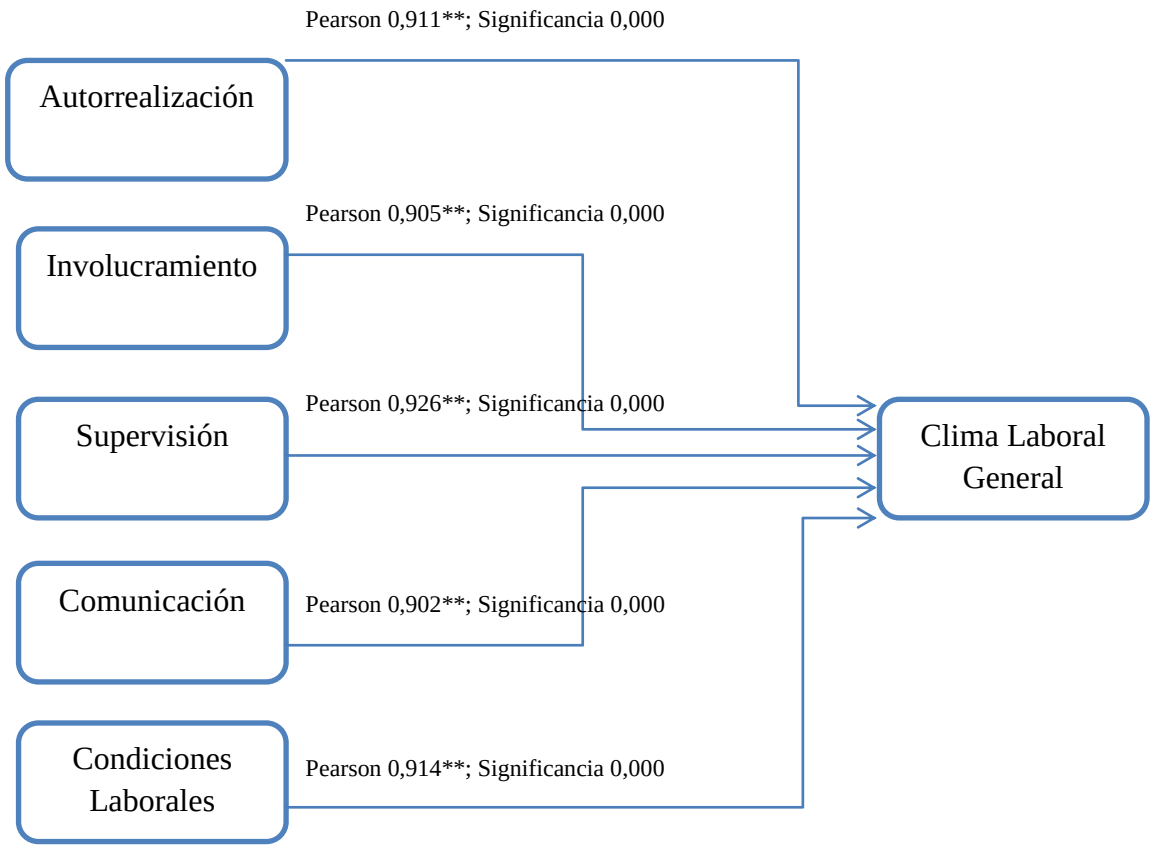
En la Tabla 34, se muestra que sí se presenta relación significativa entre los 5 indicadores del clima laboral, no obstante, éstos no se relacionan significativamente con el desempeño laboral general. Los 5 indicadores del clima laboral son: realización personal, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales, que se encuentran en la tabla de izquierda a derecha. Respecto al desempeño laboral general el índice de correlación es negativo o inverso, es decir, que no existirá por ninguna razón posibilidad de pensar que un buen clima laboral general pueda condicionar un buen desempeño laboral general, ni viceversa, así como respecto a los indicadores del clima laboral. Lo cual está respaldado en la tendencia de los participantes del estudio, puesto que no quieren ser Jefes debido a beneficios o a influencias del ambiente que los obliguen a buscar un desempeño eficaz, es más, saben que su medio laboral presenta serias deficiencias en su sistema de pagos y gratificaciones, por lo que ellos quieren justificar su desempeño por una motivación interna, porque forma parte de sí mismos el poder dar lo mejor de sí mismos casi naturalmente.

4.1.4. SIGNIFICANCIA DE LAS VARIABLES Y DE LOS INDICADORES

Se procede a presentar los siguientes gráficos del presente estudio respecto a la significancia de las variables y de los indicadores:

Gráfico 1

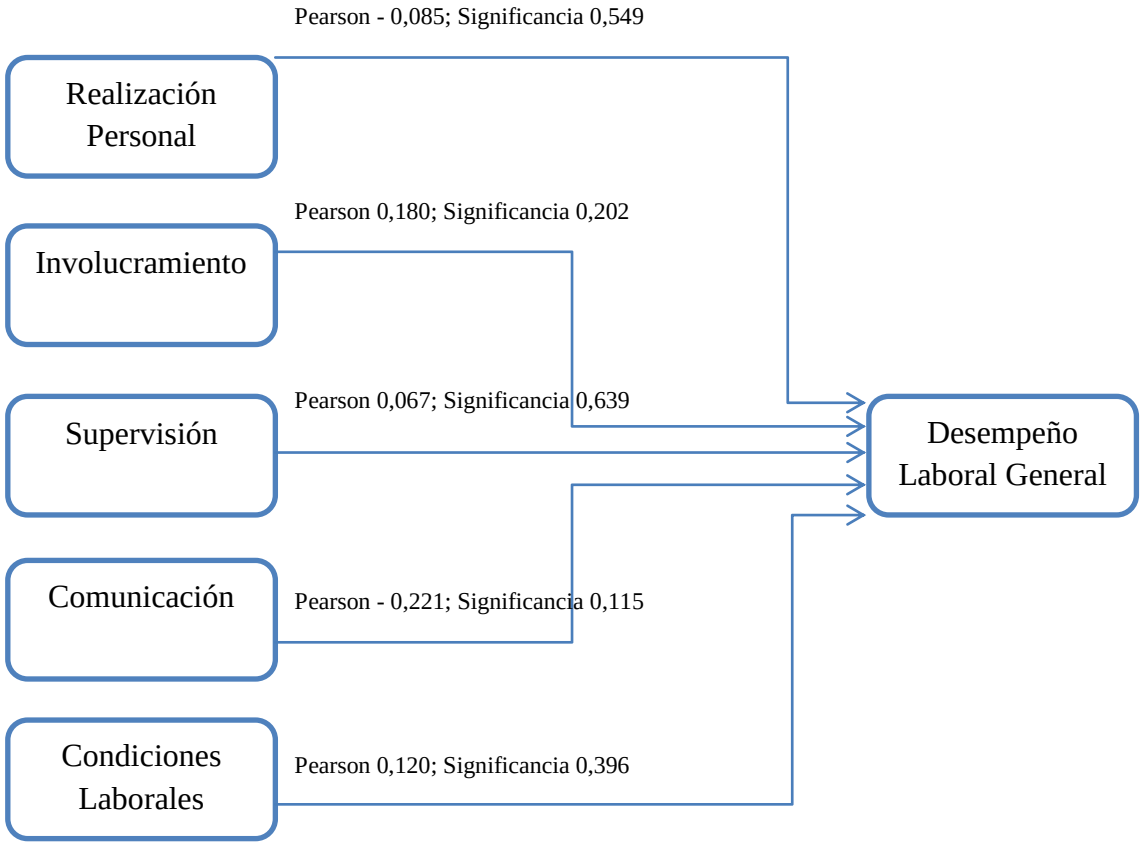
Relaciones entre indicadores de Clima Laboral y Clima Laboral General



Las correlaciones son significativas al 0,000, en todos los indicadores del Clima Laboral respecto al Clima Laboral General, donde sí se aprecia que existe correlación elevada lo que evidencia que se relacionan a un nivel alto.

Gráfico 2

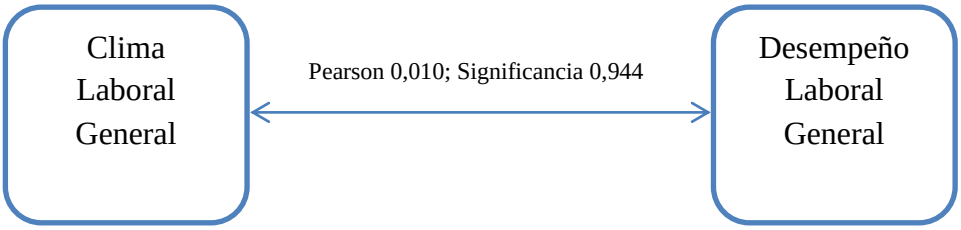
Relaciones entre indicadores de Clima Laboral y Desempeño Laboral General



Las correlaciones no son significativas al 0.01, en todas las variables se ve que no hay correlaciones respecto a los Indicadores de Clima Laboral con el Desempeño Laboral en general, se aprecia valores negativos respecto a dos indicadores: realización personal y comunicación. Además, se aprecia diferentes valores de significancia.

Gráfico 3

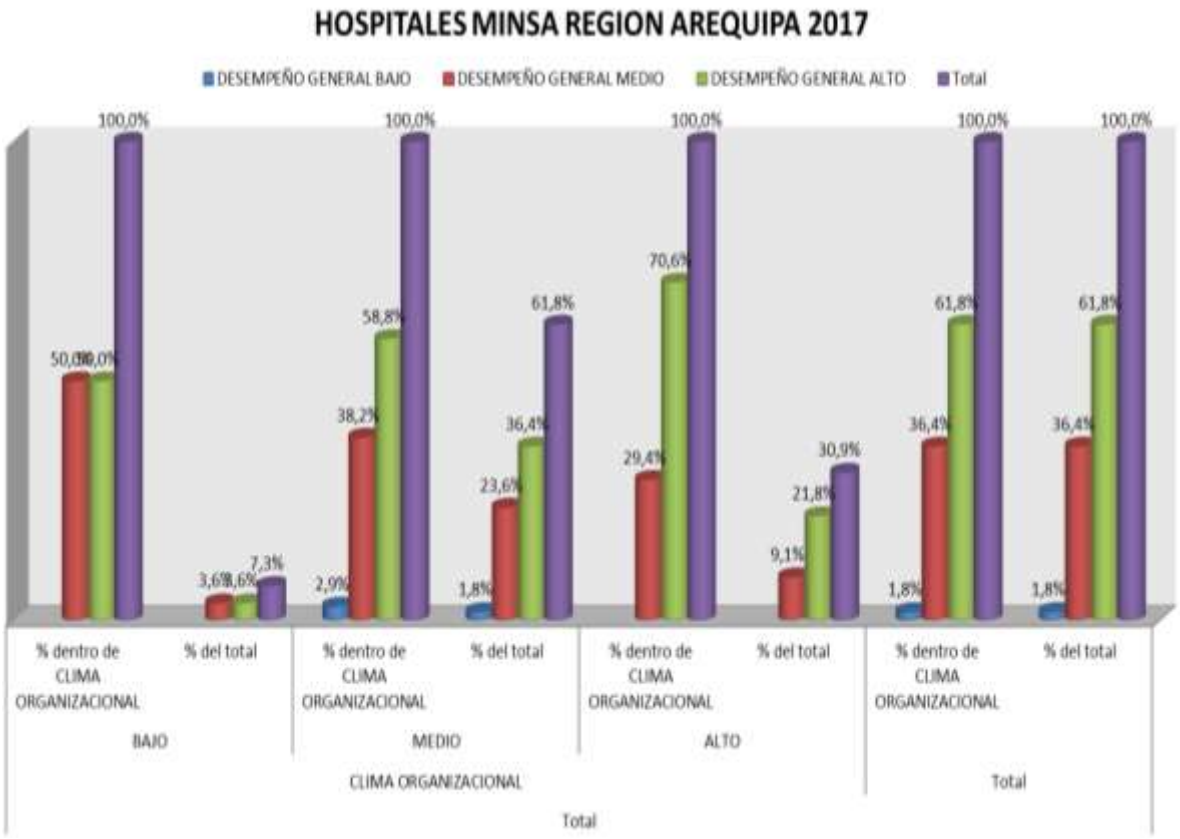
Relaciones entre Clima Laboral General y Desempeño Laboral General



La correlación entre Clima Laboral General y Desempeño Laboral General, no es significativa, por lo que no se ve que hay correlaciones entre los indicadores de la variable Clima Laboral con el Desempeño Laboral General.

Gráfico 4

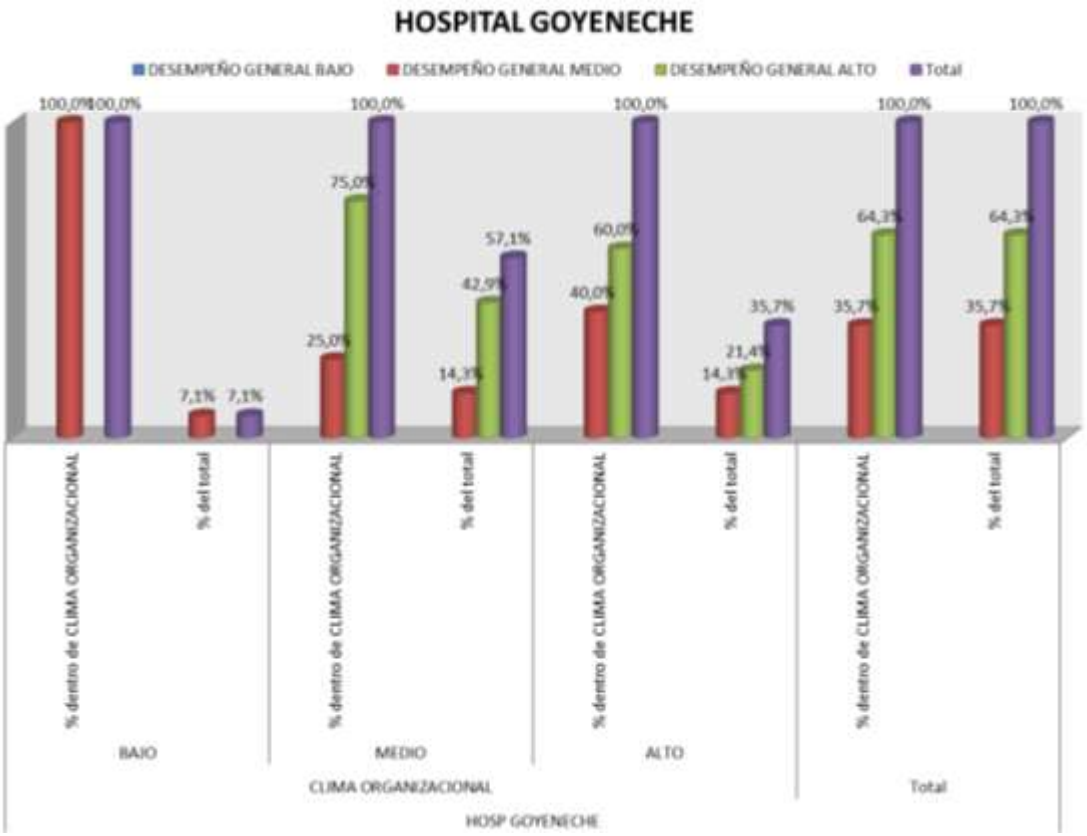
Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en los Hospitales del MINSA de la Región Arequipa 2017



De la presente gráfica de barras se desprende que en general, tomando en cuenta a todos los Hospitales del MINSA de la Región Arequipa, que el clima laboral bajo es casi inexistente respecto al desempeño laboral, que cuando el clima laboral es medio el desempeño laboral es regular y alto, y que cuando el clima laboral es alto los niveles del desempeño laboral son medios y sobre todo altos, sin presencia de ningún tipo de desempeño laboral bajo. Es en este sentido que no hay una proporción exacta respecto a un alto clima laboral con un alto desempeño laboral, pero si existen algunas aproximaciones a ello, lo que podría en el futuro acentuarse si se corrigen los problemas estructurales del sistema de salud en nuestro país como parte de una política de Estado seria y constante.

Gráfico 5

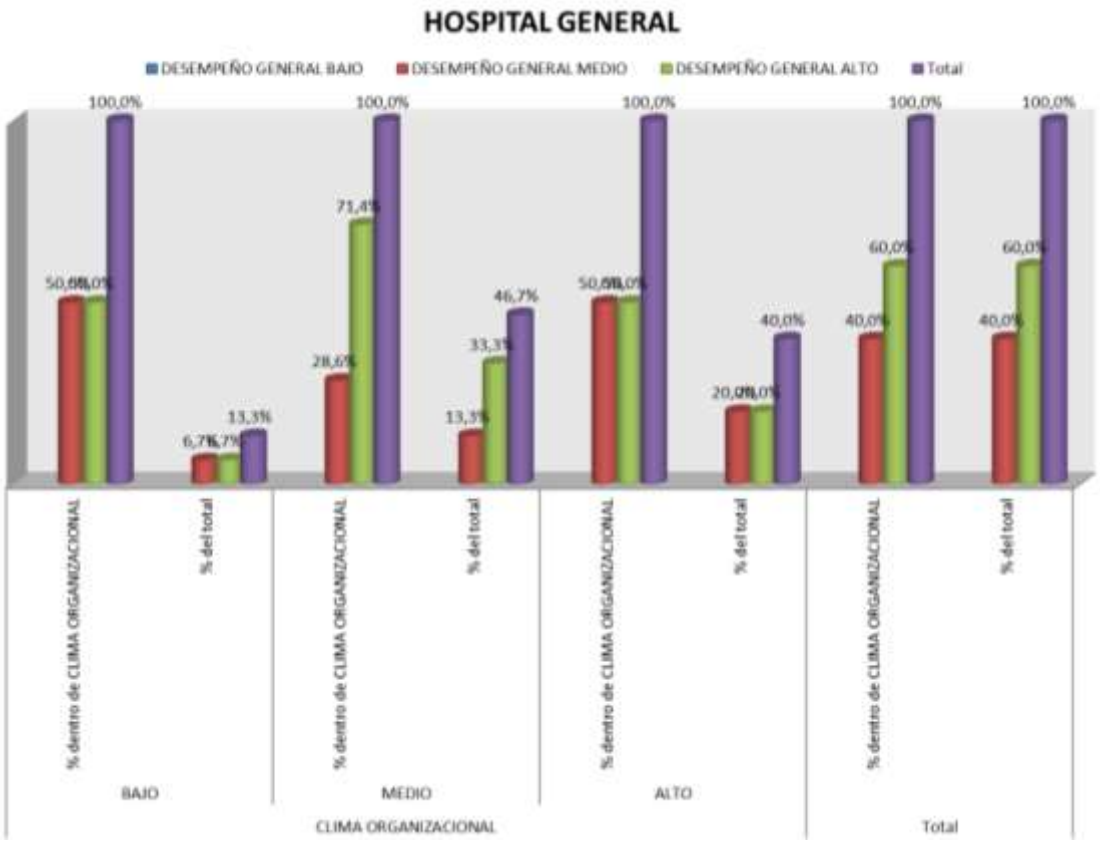
Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital Goyeneche



En el gráfico 5 se puede observar los indicadores vistos en el Hospital Goyeneche, donde se aprecia que cuando el clima laboral es bajo sólo se presenta un desempeño general medio, que si se observa un clima laboral medio el desempeño laboral es medio o alto mas no bajo, y que finalmente, si el clima laboral es alto el desempeño laboral es medio y alto, siendo el desempeño laboral tanto en el clima laboral medio como alto, un aspecto que duplica su desempeño medio pero llevarlo a lo mejor posible.

Gráfico 6

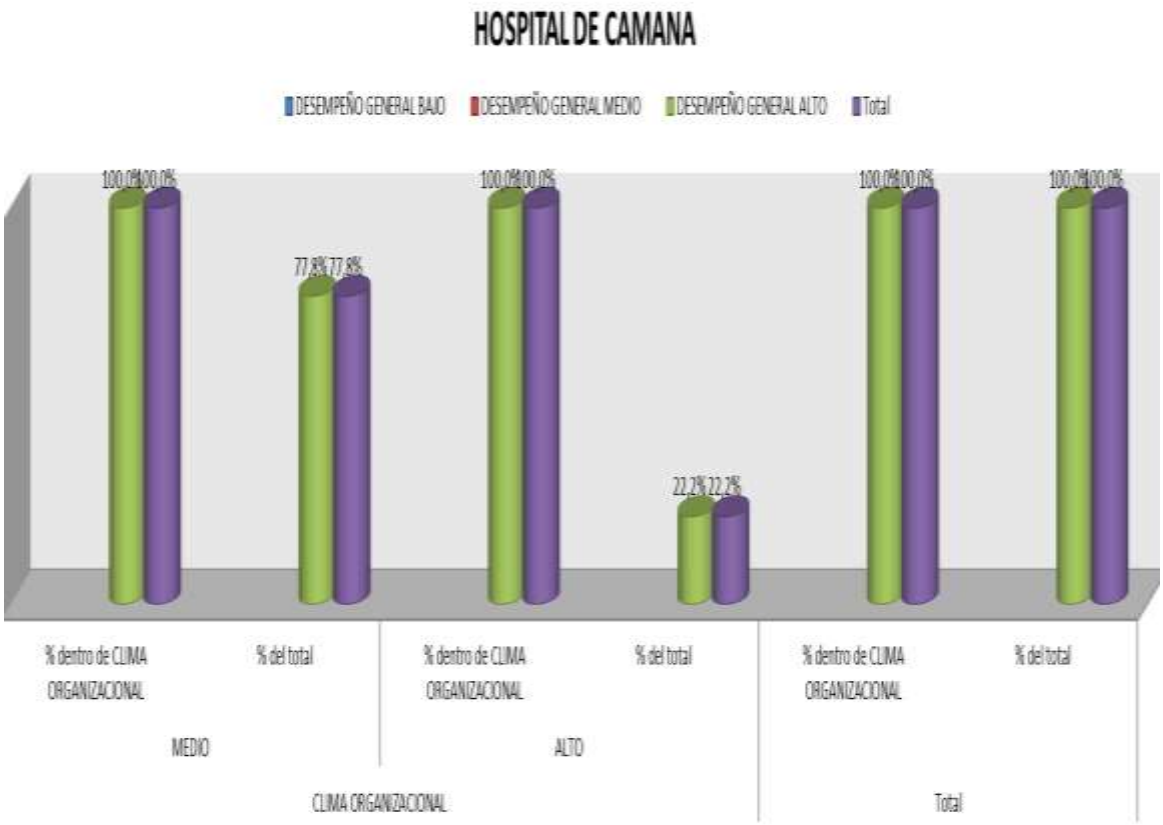
Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital General



Del gráfico 6 observamos, que relaciones son asociadas respecto a lo laboral, tanto en el clima como en el desempeño, en el Hospital General. En cuanto a la presencia de un clima laboral bajo se relaciona con un desempeño laboral medio y alto, en tanto un clima laboral medio está relacionado a un desempeño laboral medio y por más del doble de éste último con un desempeño alto, muy alto. Y en el caso del clima laboral alto tiene relación casi en igual proporción con un desempeño laboral medio y alto al mismo tiempo.,

Gráfico 7

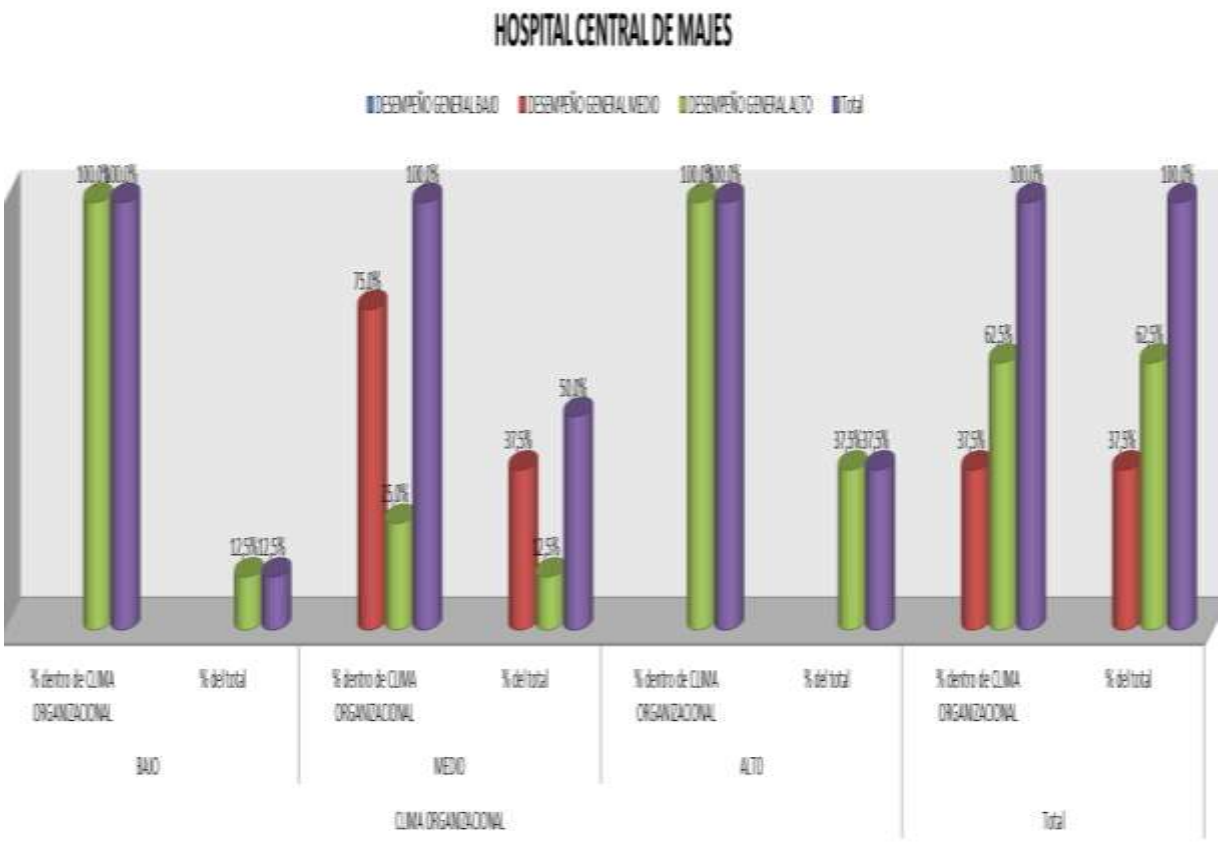
Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital de Camaná



El gráfico número 7, nos muestra al Hospital de Camaná, con gran diferencia respecto a los otros nosocomios de la Región Arequipa, donde se aprecia que no existe valoración de ningún tipo de clima laboral bajo y mucho menos percepción de un desempeño laboral bajo. Además, en el clima laboral medio se observa un desempeño laboral alto, y en el clima laboral alto se aprecia un desempeño laboral alto; en estos dos últimos casos, no existe una valoración de un desempeño laboral ni bajo ni medio, sólo alto.

Gráfico 8

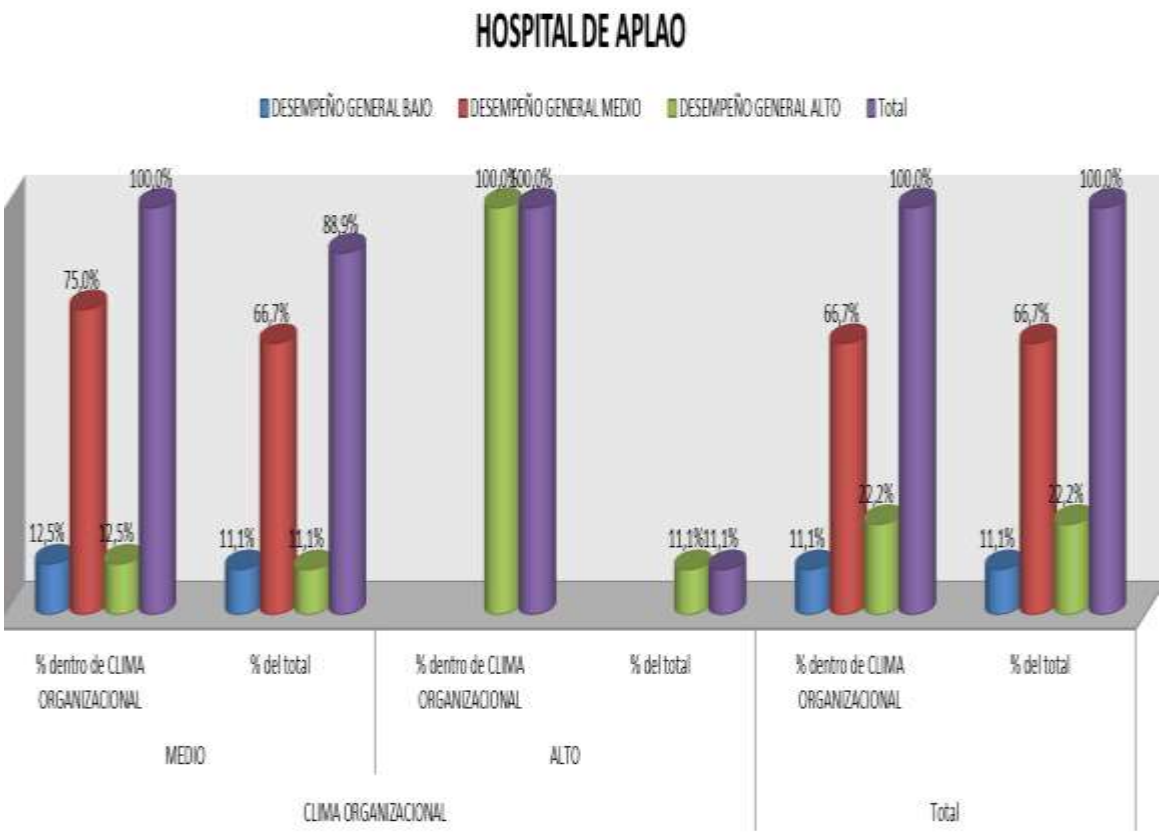
Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital Central de Majes



Del gráfico 8, se desprende las relaciones existentes en el Hospital Central de Majes, donde se aprecia lo siguiente: que un clima laboral bajo sólo tiene como espectador a un desempeño laboral alto; en el caso del clima laboral medio no presencia un desempeño laboral bajo, pero sí de niveles medios y altos; y por último, que un clima laboral alto únicamente está relacionado con un desempeño laboral alto, sin presencia de niveles de desempeño bajos ni medios.

Gráfico 9

Relaciones entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en el Hospital de Aplao



En el gráfico 9, se analiza la situación del Hospital de Aplao, donde según los datos obtenidos se evidencia que no existen en forma global niveles de clima laboral bajo. En el caso del clima laboral medio tiene poca presencia de desempeño laboral bajo y alto pero si una fuerte presencia de desempeño laboral medio. En el caso del clima laboral alto, este solo se hace notorio con un desempeño laboral alto, lo cual tiene una clara aceptación de la presente hipótesis del estudio, es decir, un clima laboral alto esta significativamente relacionado a un desempeño laboral alto.

CAPITULO V:

CONCLUSIONES

5.1. DISCUSIÓN

En la presente investigación se ha asumido que existe correlación entre las variables del estudio, aunque no se haya determinado directamente su evidencia, probablemente porque se ha dado en un contexto de salud, más no industrial. Lo cual puede vincularse hasta con la jornada laboral diferente que tienen ambos sectores, sus leyes, y la diferenciación de la población que trabaja para el sector estatal y los que laboran en la parte privada, el tipo de contratos que se distinguen, donde unos buscan estabilidad laboral a pesar de las múltiples carencias y otros desean mejoras económicas constantes a pesar que haya o no haya posibilidad de estabilidad.

El propósito es comprobar o refutar el grado de relación entre el clima laboral y el desempeño laboral obtenido a través de la evaluación del desempeño de 360 grados en la presente investigación. En este sentido, en base a los indicadores de ambas variables de estudio no se ha podido correlacionar sus valores independientemente de las variables socio demográficas, lo cual se debe a una multiplicidad de factores que se explicará por medio de la presente discusión.

Primero, es notoria la necesidad de generar investigación seria y profunda en el sistema de salud en la Región Arequipa, como a nivel nacional, esto se hace visible porque sabemos que existen en el Ministerio de Salud (MINSA), una serie de materiales aún insuficientes. Por ejemplo, el Documento técnico: Metodología para el estudio del Clima Organizacional, versión 02, dirigido por el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, que de forma obligatoria una vez al año aplica un instrumento específicamente creado para evaluar el Clima Organizacional estrictamente considerado por el MINSA, pero a pesar que desde hace años existe, no se ven mejoras significativas en tal área. Asimismo, la

Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos ha elaborado un Manual de Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos en Salud, en el 2011, pero sin mayor renombre, sin embargo, se resaltan las competencias laborales genéricas necesarias para el sector salud que se denotan muy diferentes a las que se califican en el sector industrial o manufacturero, y se ayuda a formular dichas competencias por los propios jefes de servicios.

Respecto a las iniciativas que ha tenido el MINSA, se puede destacar recientemente la aprobación y publicación del Documento Técnico: Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del Clima Organizacional, en el año 2015, donde se promueve la implementación en el trabajo del desarrollo de competencias blandas, no obstante, no hay ningún efecto, por lo menos no positivo, pero tampoco se han dado luces de cuestiones negativas, hasta la fecha.

La explicación del rechazo a la aceptación de la hipótesis general se basa primordialmente en que un clima laboral positivo presentaría correlación o se condicionaría con un desempeño laboral también positivo, y de igual forma si fuera negativo uno, la repercusión en el otro seria también negativa, pero esto no sucede porque las características de los sujetos participantes han sido desnaturalizadas por un contexto marco de inoperancia de deberes como de derechos, y esencialmente porque nos hemos dejado caer en la lógica que no podemos potenciar al máximo algo que no es alimentado por el Estado, a la mala comparación con otros sistemas y organismos, y esto sucede porque tenemos que hacerle ver al personal de salud que si se puede hacer mejoras constantes y ya no mejoras producto de “milagros”.

En esa línea, el esclarecimiento de la no confirmación de las hipótesis específicas, es decir, a la no correlación de los indicadores del clima laboral con el desempeño laboral en general, tiene su principal plataforma de sustento en que el personal de salud

perteneciente a una nación se compone de trabajadores que se localizan en etapas muy disímiles de sus vidas profesionales; laboran en distintos tipos de establecimientos de salud y lo hacen sujetos a condiciones y presiones en incesante evolución. Sea como sea, la estrategia que se muestra con más eficacia está referida a la reorientación de la fuerza de trabajo, concentrándose en los siguientes objetivos: mejorar e incentivar la correcta contratación, ayudar al personal existente a optimizar su desempeño, y enlentecer el proceso de abandono de los trabajadores sanitarios.

A pesar que en el sector salud, no se tienen tantas buenas condiciones laborales como en el sector industrial, es importante recalcar que si hay un gran abismo de diferencia entre los trabajadores del MINSA con los que pertenecen a Empresas Privadas de Salud, o hasta comparándolos con los colaboradores de ESSALUD, la distancia es impresionante en cuanto a lo rezagados que se les tiene a los trabajadores sanitarios estatales, lo cual aviva la cuestión, es mejor ser “vivo” y “criollo” que alguien que cumpla con las normas, y de allí empieza el trágico espectáculo de romper reglas solo para beneficio personal, olvidándose de la atención a los pacientes, por parte de algunos trabajadores.

Un aspecto aparte lo constituye la corrupción percibida por la mayoría de los trabajadores y que ha sido recurrentemente aquejado en el sistema de salud, siendo unos más beneficiados que otros, a pesar de cumplir las mismas funciones y gozar del mismo puesto de trabajo, unos hacen y deshacen, pero otros deben aguantar a como dé lugar, para pasar de un contrato a un nombramiento, entre muchas otras cosas.

Las malas políticas implementadas en temas de retribución, reconocimientos y beneficios es algo que también se ve poco equitativo, los administradores de poner finalmente en reglamentos prácticos los beneficios que por derecho les corresponden a los trabajadores de la salud, se ve porque tales encargados no tienen las competencias profesionales necesarias para sus puestos, y su inadecuado desempeño laboral provoca la

pérdida de la esperanza, y por consiguiente, a una desesperanza aprendida y en muchos caso a ser tolerante a las malas prácticas y ser indiferente o poco participe de una posible mejora del clima laboral, lo que quiere decir que la mala praxis profesional también ha entorpecido la relación entre el clima y el desempeño en los hospitales. Por este motivo, para determinar si las políticas dirigidas a los trabajadores están adquiriendo efectos positivos deseados, nuestra Región y/o nuestro país necesitarán algunos indicadores reales del desempeño laboral.

Es dificultoso medir el desempeño laboral, pero es fácil manipular los indicadores de recursos humanos, entonces, sería mejor crear nuevos indicadores considerando la rotación y la motivación del personal, vigilando la magnitud del estado actual de nuestro sistema peruano de salud. Muchos trabajadores consideran la retroalimentación del desempeño y del clima laboral una necesidad para la trasformación de las políticas de salud y para intervenir en las conductas, recompensas y sanciones para con los mismos trabajadores.

El desempeño del personal de salud repercute de manera inmediata en la provisión de servicios, en temas preventivos y de rehabilitación en la salud de la población. El correcto desempeño consiste en ser sensible a las necesidades, justa y eficiente para lograr los mejores resultados sin importar los recursos y las circunstancias que se dispongan.

Durante mucho tiempo se ha pensado que un desempeño laboral deficiente era una consecuencia de la mala formación técnica y/o profesional, pero en estos años, es necesario considerar que no hemos tomado en cuenta las características de la población atendida, las características de los trabajadores, ni las características del sistema sanitario, y del entorno en general, y mucho menos la motivación intrínseca del trabajador, su grado de esfuerzo ni su deseo de trabajar correctamente, todo ello es necesario integrar para mejorar nuestro sistema.

Si es posible originar un mejor desempeño, tanto a nivel individual como grupal, valiéndonos de los requerimientos precisos del puesto de trabajo, de los sistemas de apoyo de ese puesto, y de tener los instrumentos necesarios a la mano para crear un entorno laboral favorable. Además, se debe reconocer que es casi imposible, hallar una relación directa entre un determinado instrumento de gestión y un cambio que se desea lograr en los trabajadores, de la misma manera en salud es casi imposible aplicar un test de clima laboral y conseguir un mejor desempeño laboral, se necesitan de muchas estrategias e instrumentos, al mismo tiempo y en la misma intensidad, sin menospreciar ningún indicador.

Parte de las condiciones de promoción de la salud que se han desnaturalizado en nuestro país, y que si se toman en cuenta en otros países, han disociado los conceptos plenos de unidad entre el clima y el desempeño en el trabajo. Es así como en adelante se podría proponer a la luz de los resultados obtenidos, una seria de labores pendientes, en las que destacan: rehacer el perfil por competencias de cada puesto de trabajo cada tres años; relanzar normas auxiliares de apoyo legal; fortalecer los códigos deontológicos de los colegios profesionales anualmente; reorganizar las tareas según las aptitudes del trabajador; supervisar como si fuera verdaderamente apoyo técnico sin juzgamientos; asegurar remuneraciones con beneficios sociales; crear tecnologías de la información y la comunicación (TIC´s) para todos los trabajadores de la salud peruana; repotenciar la infraestructura y los suministros médicos; impulsar becas y convenios continuamente; gestionar los equipamientos con anticipación; obligatoriamente rendir cuentas dos veces por año.

Otra justificación de la no relación entre clima y desempeño laboral, se puede apreciar en que los principales beneficiarios de las remuneraciones suplementarias a

menudo son únicamente los médicos y las enfermeras, y los otros trabajadores de la salud se sienten excluidos de tales procesos.

Hay que mencionar que el desempeño de los trabajadores de la salud está influido por su sentido de identidad profesional, es decir, su relación y/o sindicalización a los organismos propios de su orden profesional, su vocación y su ética profesional, si esta desligada una de la otra o no están en equilibrio, se crea un desbalance que ocasiona la indiferencia de fomentar un buen clima laboral para obtener un mejor desempeño naturalmente.

Una supervisión que brinda soporte, aviva el deseo de resolver problemas delimitados, mejora el desempeño laboral, fortalece la satisfacción con el puesto de trabajo y acrecienta la motivación personal. En cambio, si existe algo contraproducente a esto, como por ejemplo una mala supervisión de algún superior o agente externo para con los trabajadores de salud, o un maltrato o peor aún la presencia de mobbing o acoso laboral, puede difuminar todo noble deseo de querer relacionar el clima y el desempeño laboral, convirtiéndose ambos en dos temas muy independientes y separados cada uno por su propia perspectiva errada de cada trabajador.

Otra de las causas por las que no se ha comprobado las hipótesis de la investigación es que los participantes desconocen o no han tenido experiencia o conocimiento a pesar de que se les ha explicado, no parecen haber comprendido, la importancia del proceso de la evaluación del desempeño, como nos explica Ivancevich (2005), sobre las fases de ésta, existen la identificación, la medición y la gestión, y es que en este sentido los trabajadores no han comprendido la importancia de la primera y tercera fase, y solo han cumplido con la medición, sin atender la precisión que debieron darle a estas evaluaciones.

Además, según Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad, y que son considerados dentro de los factores del

desempeño laboral, estos son: factores internos y externos, de los cuales, los factores internos, poseen factores duros y blandos, precisamente el último aspecto es el que falta mejorar para posibilitar también la correlación entre clima laboral y desempeño laboral.

Para Drovett (1992), la capacitación del trabajador, es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos, y posibilita mejoras constantes en el ambiente laboral, en este caso, el MINSA no tiene programas de formación continua para sus trabajadores, sino más bien, estos ocurren según la intención del Ministro de Salud o responsable. Este factor de capacitación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral, y que se ha dejado de lado.

Respecto a ver al clima organizacional como herramienta de gestión, Rodríguez en el 2001, afirma que el desarrollo de los individuos dentro de una organización puede verse afectado por el clima que perciben dentro de la misma, lo que quiere decir, que al no concretarse la hipótesis de investigación se nota de por sí que hay una falsa visión de lo que debería ser valorado por los trabajadores de salud en el clima laboral institucionalmente.

Likert (1961), afirma que el clima organizacional tiene una influencia importante sobre las actitudes y comportamiento y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones (citado por Jaime y Araujo, 2007), y en base a ello, se ha planteado la presente investigación, pero también se advierte que una influencia importante no es generalizable a todos los contextos, como en este estudio, para los trabajadores de salud no es determinante por lo que se acepta la hipótesis nula.

Asimismo, Litwin y Stringer (1968) postulan que ciertas dimensiones del clima organizacional explicarían el clima existente en una determinada empresa, las que se relacionan con ciertas propiedades de una organización (citado por Robbins, 1999), tales han sido ampliamente vistas en el presente marco teórico, lo cual significa que no se hallan

bien estructuradas aquellas propiedades dentro del MINSA, por lo que también se puede explicar el rechazo a la hipótesis de investigación.

Es también importante la influencia de ciertos factores, y sobre todo es necesario que se pueda trabajar de manera conjunta tanto el clima laboral como el desempeño laboral, y es que aunque puedan sonar discriminatorio inicialmente, se debe analizar minuciosamente todo proyecto en favor de esto, para tal caso se propone que se debería llevar un registro nacional de trabajadores de la salud, que sea visible a través de la ley de transparencia y acceso a la información pública, a fin de incentivar a que tales trabajadores laboren solo en una institución con un sueldo justo que no les obligue a buscar más trabajados y desconcentrarse de sus actividades de salud, en la gestión de un buen clima laboral, y por consiguiente una mejora en el desempeño laboral, entonces, en la medida de las posibilidades presupuestales se debería hacer un mejor pago por concepto de honorarios profesionales.

Asimismo, no tener planes y proyectos personales puede afectar en desmedro del trabajo, al verse agobiado solo por la rutina laboral, esto es un conflicto interno que les ocurre a varios trabajadores de la salud y no les permite cumplir completamente sus funciones.

Esta relación clima – desempeño, tampoco se da porque nuestro sistema de salud es precario, abandonado a su suerte o con toda crudeza “pobre”, con un porcentaje mínimo del producto bruto interno.

Para mejorar nuestro sistema se va hacer indispensable eliminar los puestos y cargos de confianza, en salud y a todo nivel.

Una posibilidad de mejora, es también certificar y evaluar cada 5 años a los profesionales asistenciales, proveer de software específico por cada especialidad.

Además, se le debe hacer sentir al trabajador que todos en el país tienen los mismos beneficios, por ejemplo, para no ir muy lejos en Juliaca, a los trabajadores del MINSA, se les proporciona una canasta navideña donde unos reciben sacos de arroz y de azúcar, entre muchas otros productos, comparados con los mismos puestos pero en Arequipa, que reciben muchísimo menos, es decir, hay que minimizar las brechas entre los propios trabajadores del MINSA.

También, sabemos que hay ascensos en el sector salud y que estos son "movidos" muchas veces por influencias, eso debe desaparecer, y cada 4 años debe dársele la posibilidad de postular a un ascenso por medio de una evaluación a medida según sea cada puesto de trabajo funcional.

Se exhorta igualmente a realizar estudios cualitativos en diferentes rubros de la salud y en sectores no antes vistos como por ejemplo en el sistema de salud para personas con capacidades diferentes (PCD). Sería importante determinar si factores como el contexto socio económico, la idiosincrasia y/o la cultura de la muestra explican la no confirmación de algunas hipótesis. Por lo que se sugiere estudios longitudinales y en otros entornos sociales, así como en empresas nacionales e internacionales.

5.2. CONCLUSIONES

5.2.1.- Se ha determinado que no existe relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral en el personal de salud, involucrado en actividades administrativas de los Hospitales del MINSA de la Región Arequipa, sin embargo, se ha determinado que sí existe un alto grado de relación significativa entre los indicadores del clima laboral como del desempeño laboral, es decir, que los instrumentos utilizados miden lo que realmente deben medir.

5.2.2.- Se ha determinado que no existe relación entre el indicador autorrealización del clima laboral y el desempeño laboral en general.

5.2.3.- Se ha determinado que no existe relación entre el indicador involucramiento laboral del clima laboral y el desempeño laboral en general.

5.2.4.- Se ha determinado que no existe relación entre el indicador supervisión del clima laboral y el desempeño laboral en general

5.2.5.- Se ha determinado que no existe relación entre los indicadores comunicación y condiciones laborales del clima laboral y el desempeño laboral en general.

5.3. RECOMENDACIONES

5.3.1.- Para mejorar nuestro sistema se va hacer indispensable eliminar los puestos y cargos de confianza, en salud y a todo nivel.

5.3.2.- Se propone una serie de labores, en las que destacan: rehacer el perfil por competencias de cada puesto de trabajo cada tres años; relanzar normas auxiliares de apoyo legal; fortalecer la importancia del proceso de la evaluación del desempeño; haciendo énfasis en las tres fases. reorganizar las tareas según las aptitudes del trabajador; supervisar como si fuera verdaderamente apoyo técnico sin juzgamientos; asegurar remuneraciones con beneficios sociales.

5.3.3.- Crear tecnologías de la información y la comunicación (TIC´s) para todos los trabajadores de la salud peruana; repotenciar la infraestructura y los suministros médicos; impulsar becas y convenios continuamente; gestionar los equipamientos con anticipación; obligatoriamente rendir cuentas dos veces por año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional.* Buenos Aires: Granica S.A.

Álvarez Valverde, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-Agosto 2001*. Lima: UNMSM.

Bain, D. (1993). *Productividad, la solución a los problemas de la empresa*. México D.F.: McGraw-Hill.

Benavente, M. (2017). *Efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2015* (Tesis Doctoral). Arequipa: UNSA.

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.

Bittel. L. (2000). *Administración de Personal.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Bohórquez, F. (2004). *Educación basada en competencias*. Bogotá: Universidad del Cauca.

Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos.* 3ra. edición. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Brunet, L. (1989). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México D.F.: Trillas.

Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16(3), 80-81.

Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* 3ra. Edición. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* 8va edición. México D.F.: Mc Graw Hill.

Cuba, D. y Mamani, V. (2012). *Clima organizacional y desempeño laboral de los empleados de la entidad financiera crear Arequipa sede central primer semestre periodo 2012* (Tesis de Título Profesional). Arequipa: UNSA.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Drovett, S. (1992). *Dicersión de la Salud*. Buenos Aires: Editorial Maechi.

Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Evangelista, F. (2001). *Factores esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado.* Lima: Ministerio de Salud, Dirección de enfermedades no transmisibles, Unidad de salud mental.

Gallegos, F. (2016). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016* (Tesis de Magíster). Arequipa: UNSA.

Ghiselli, J. (1998). *Administración de Personal.* Bogotá: José Real Gutiérrez.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Ivancevich, M. (2006). *Comportamiento Organizacional.* México D.F.: Mc Graw-Hill.

Jaime, P. y Araujo, Y. (2003). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México D.F.: Ed. Prentice Hall.

Likert, R. (1965). “New Patterns of Management”. Trad. Esp., “Un Nuevo método de

gestión y dirección". Nueva York: McGraw Hill.

Likert, R. (1967). "The Human Organization" Trad. Esp., "El factor humano en la empresa: su dirección y valoración". Nueva York: McGraw Hill.

Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Devito.

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional.* México D.F.: Mc Graw-Hill.

Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.* Viña del Mar: Primer Seminario Viña del Mar.

Marín, J.; Melgar, A. y Castaño, C. (1989). *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: Editorial OPS, OMS.

Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional.* Bogotá: Universidad del Rosario.

Mondy, R. (1997). *Administración de recursos humanos.* 6ta. Edición. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios Estrategia y Sistema salarial o de Compensaciones.* Bogotá: McGraw-Hill.

Nash, M. (1989). *Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Bogotá: Editorial Norma.

Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ma. Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Décima Edición. México D.F.: Pearson Educación.

Robles Valdés, G. y Alcérreca Joaquín, C. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.

Rodriguez, A. (2001). *Diagnostico Organizacional*. Mexico D.F.: Ediciones Alfaomega.

Rodríguez Mansilla, D. (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Instituto de Sociología, Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sanders, D. y Lehmann, U. (2004). "Human Resources for Health in South Africa". En: *JLI National Consultation*, Cape Town.

Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36; 19-39.

Smith, K. N., Gunzenhauser, J. D. y Fielding, J. E. (2010). Reinvigorating performance evaluation: first steps in a local health department. *Public Health Nursing*, 27(5), 425-432.

Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta edición. México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Toro, F. (2005). *Clima organizacional*. Perfil de empresas Colombianas. Medellín: Cincel.

Wang, Y.; Collins, C.; Tang, S. y Martineau, T. (2002). "Health Systems Decentralization and Human Resources Management in Low and Middle Income Countries". En: *Public Administration and Development*, Nº 22, pp. 439-453.

ANEXOS

PROPUESTA MODELO DE EVALUACION Y ANALISIS DE CLIMA LABORAL PARA EL SECTOR SALUD

Hay un creciente reconocimiento de la necesidad de prestar más atención a temas relacionados con el personal de salud integrados como parte de las reformas del sector de salud de los países en desarrollo (Wang et al. 2002; Sanders y Lehmann 2004).

Las reformas de salud en el pasado tendían a centrarse más en el cambio organizativo y las cuestiones financieras, mientras que los recursos humanos no eran un elemento clave en la discusión de políticas para la mejora de la gestión pública en este sector. Por lo tanto, muchos países en desarrollo todavía se enfrentan a una serie de problemas, tales como la motivación del personal, la falta de incentivos claros, la distribución desigual del personal, su inestabilidad, el comportamiento oportunista de los trabajadores de salud y su mala formación.

El análisis del clima laboral también pasa por el criterio del conocimiento del déficit de infraestructura de los hospitales, la escasez de insumos, medicamentos y equipos necesarios para la prestación de servicios. Para algunos el desencanto laboral ocurre porque no hay mejoramiento en su calidad de vida. Los niveles de estrés y la aparición de síndromes de Burnout se dan al no encontrar ninguna manera de resolver los problemas debido a la falta de suministros médicos.

Algunos de los profesionales revelan que existen múltiples problemas en el sector de la salud, sin embargo, aseguran que el problema más grave es el área de recursos humanos. Además, durante la aplicación de los instrumentos los profesionales refieren un alto nivel de frustración en el desarrollo de su línea de carrera profesional en el MINSA. Alertan que las prioridades del MINSA no se basan en las necesidades de la población, ni en los reportes de los trabajadores de salud, ya que no tiene recursos financieros para la aplicación varias estrategias sanitarias nacionales.

Se percibe en general que si una persona obtiene una capacitación es sólo a causa de sus contactos con alguna cúpula y mientras esa persona se encuentra en capacitación no reclutan a un sustituto temporal, sino que se genera un exceso de trabajo para los que trabajasen allí y fracasa cualquier buena intención, porque todos se sienten resignados.

Los salarios no son aceptables en su mayoría y existen brechas muy grandes entre unos y otros puestos. El ambiente de trabajo no es de lo más adecuado ya que no se reconoce adecuadamente el trabajo que realiza cada persona, unos se jactan del trabajo de otros. Incluso, sin dinero existen aún expectativas o esperanzas de que algún funcionario de al menos una palabra de aliento para que cada día se pueda mejorar en algo.

Lo único visible son las normas y los protocolos pero son muy antiguos, sería mejor tener equipos audiovisuales en las instalaciones, disponer de una biblioteca con libros de texto actuales y tener acceso a internet para actualizar los conocimientos o resarcir dudas por algunos. Se podría contar con programas de capacitación y oportunidades de becas que ayuden a los trabajadores a ser más productivos, convenios específicos que mejoren la calidad de vida de todos en la institución y no solo de unos cuantos, o que esto ocurra cíclicamente, por grupos y gradualmente.

1. CARACTERISTICAS DE LA PROPUESTA MODELO

Existe la necesidad y la iniciativa de contar con un agradable ambiente de trabajo, que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores. Por ello, es fundamental anualmente efectuar acciones enfocadas en el clima organizacional, que aprovechen el uso de los recursos internos disponibles y tengan un horizonte de corto, mediano y largo plazo.

2. PRINCIPIOS NECESARIOS PARA EL CLIMA LABORAL

Se propone un modelo elaborado sobre la base del análisis realizado, desde un diagnostico especifico del FODA, EFE, EFI, entre otros documentos de gestión, que

pretenden asegurar la continuidad del plan de mejora del Clima Laboral en coordinación con Recursos Humanos. La gestión inicia con un proceso de planificación que contempla las necesidades de los hospitales que impactan en el clima y no necesariamente están alineados con los objetivos estratégicos de la institución. Para ello, se propone contar con una metodología adaptada a las necesidades de cada hospital en gestión de proyectos y un esquema formal de priorización de iniciativas, respecto a recursos materiales y financieros.

3. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Según Evangelista (2001), el clima laboral diferencia a las empresas exitosas de las mediocres.

El ser humano es el centro del trabajo y el elemento más importante en la empresa. Y mientras este hecho no se asuma de nada vale de sofisticadas herramientas de gestión. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona –o no – el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de Recursos Humanos, la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima describe el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Factores esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado

1. Condiciones físicas: contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: La iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etc.

2. Independencia: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir- delegar funciones.

3. Implicación: es el grado de entrega de los empleados hacia la empresa. La mejor forma de generar implicación en los empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

4. Igualdad: este valor mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. Su medición permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

5. Liderazgo: es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

6. Relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos a otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todos ellos son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

7. Reconocimiento: es necesario conocer las habilidades y capacidades y competencias de los empleados y hacerlos objeto de reconocimiento personal y público.

8. El sistema de remuneración: es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, ya que no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo

percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

9. Organización: hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se cuenta con procesos productivos. Se trabaja por inercia. Se trabaja por urgencias del momento. Se trabaja aisladamente. Se promueven los equipos por proyecto. Hay o no modelos de gestión implantados

10. Otros factores:

Formación del recurso humano. Expectativas de promoción. La seguridad en el empleo – arma de doble filo. Los horarios. Los servicios médicos.

4. RESULTADOS DE LA INTERVENCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones basadas en el Desarrollo Organizacional (DO):

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional – datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar

su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupal de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos

obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupal, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar: a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el

delineamiento de responsabilidades, la Gestalt del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

5. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

Para esta propuesta modelo, se plantea que se pueda elaborar en base a la realidad del control de calidad de cada hospital donde se realice el estudio del clima laboral.

6. RECOMENDACIONES PARA EL INFORME FINAL

Se sugiere que el Informe Final, incluya todas las actividades realizadas anualmente, siendo estas evidenciadas por medio de fotos, videos, materiales didácticos, entre otros.

PROPUESTA MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL SECTOR SALUD

El propósito de la presente investigación es identificar los factores observados que influyen en el desempeño de los trabajadores de salud en Arequipa, así como proponer alternativas viables para implementar como políticas que puedan mejorar su desempeño, por ejemplo, utilizar técnicas cualitativas mediante grupos focales y entrevistas individuales serviría para complementar información relevante.

Al analizar el desempeño laboral, se han hecho esfuerzos en elaborar planes estratégicos para solucionar las graves deficiencias, pero la dirección de los hospitales, no han podido ejecutarlos por los insuficientes recursos, eso se clarifica con un presupuesto y recursos limitados, a pesar de tener un presupuesto anual, debido a cuestiones administrativas, el presupuesto asignado a veces no se gestiona adecuadamente y no se implementa en su totalidad.

Los hospitales en general no tienen una gestión de la cadena de suministros y no poseen los equipos para ofrecer diagnósticos más precisos, lo que genera que los pacientes permanezcan allí por un largo período de tiempo a la espera de ser diagnosticados, y se acumula un trabajo que podría ser más resolutivo y rápido.

La asignación del presupuesto para el sector depende de la voluntad de los funcionarios del Estado que realmente están alejados de ésta realidad porque se atienden en Clínicas particulares, EPS o Essalud por ultimo.

Los médicos están expuestos a muchos riesgos debido a la falta de condiciones de trabajo adecuadas, ha habido profesionales que incluso han muerto debido a enfermedades adquiridas en su lugar de trabajo.

En algunas ocasiones se presentan juicios por mala práctica debido a los problemas que enfrentan los hospitales públicos (falta de equipos e insumos y mal funcionamiento de

los equipos existentes), quedando trabajadores sin protección legal por parte del sector público.

Los trabajadores son conscientes que dan un mal tratamiento y un servicio inadecuado de forma común y creen que la baja calidad en sus servicios está fuera de su control, por tener una excesiva carga de trabajo, cumplir funciones que no les corresponden realizar, las instalaciones inadecuadas y la falta de material y su correcto estado, por lo que tienen una sensación de frustración, que afecta su motivación e impacta negativamente en su desempeño laboral.

La administración y el estilo de gestión de los hospitales es vertical, donde se tiene que cumplir si o si, lo que ordenan los superiores, de forma casi autocrática. Los sub directores no tiene la autonomía necesaria y ven más temas internos, en cambio los directores de los hospitales, ejercen más autoridad a pesar que son seleccionados casi siempre por razones políticas, lo cual todos saben y genera gran incomodidad contra lo que no se puede hacer casi nada.

No hay manuales actualizados en el lugar de trabajo y se confunden las funciones. Para algunos trabajadores la organización en el acontecer diario es casi espontánea, sólo cumplen tratando de resolver los problemas inmediatos.

Las enfermeras reclaman los horarios preferenciales que tienen los médicos, que llegan tarde, están por horas, y se retiran temprano, afirman que sólo ellas trabajan en turnos completos. Afirman que muy pocos médicos especialistas trabajan bien, escribiendo comentarios en las historias clínicas y atendiendo a sus pacientes, y que dejan su trabajo a los residentes o internos.

Algunos profesionales se toman descansos inapropiados porque están muy “metidos” con los sindicatos y su irresponsabilidad está mal contemplada en la ley, los trabajadores que no faltan hacen trabajo de más, mientras que los que faltan o tienen

permisos especiales están trabajando y haciendo dinero en el sector privado, muchas veces frente a sus propios hospitales en consultorios o clínicas particulares.

Una propuesta es que se hagan verificaciones del estado de salud mental por medio de evaluaciones psicológicas necesarias en trabajadores con problemas familiares y personales, ya que se evidencia en malos tratos a los pacientes.

La falta de transparencia y la casi nula rendición de cuentas son ampliamente reconocidas por todos los trabajadores de salud, ya que el control de calidad es limitado.

Es fundamental hoy en día optimizar la cultura del trabajo en el sector salud y restaurar la profesionalidad de su personal.

1. CARACTERISTICAS DE LA PROPUESTA MODELO

Lo más importante es consolidar los beneficios y fortalezas de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral, a través de una evaluación del desempeño de 360 grados, con la participación obligatoria mediante el estudio de las mejores prácticas.

Los problemas principales de la evaluación de desempeño son:

1.1. Criterios poco claros: Cuando los descriptores son mal redactados y se presta a la interpretación.

1.2. Efecto del halo: La calificación de un subordinado en una cierta característica influye en la manera en cómo se califica otra característica, este efecto se da entre empleados amistosos o poco amistosos con el supervisor.

1.3. Tendencia central: Se presenta en una escala gráfica de calificación cuando se va a calificar ya que la persona que evalúa el desempeño, generalmente evitara los niveles altos y los bajos de calificación, lo que significa que todos los empleados son calificados como “promedio”.

1.4. Condescendencia o severidad: Este problema es serio con las escalas gráficas de calificación, debido a que el supervisor puede calificar a todos los subordinados en un nivel alto o bajo, pero todos por igual.

1.5. Preferencias: Las diferencias entre los subordinados tales como edad, raza y sexo, con frecuencia afectan las calificaciones que recibe el empleado en su desempeño.

1.6. Prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

1.7. El miedo y los paradigmas que existen alrededor de la evaluación.

2. LISTA DE VERIFICACION PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACION

Dentro de lo estipulado por muchos expertos, se plantea:

2.1. Realizar un análisis de puesto. Indagar las características necesarias para el desempeño del puesto.

2.2. Seleccionar el instrumento de evaluación, definirlo vs comprarlo

2.3. Proporcionar criterios de desempeño claros, medibles observables a quienes califican y van a ser calificados.

2.4. Evitar nombres abstractos. Cuando se emplean escalas gráficas, evitar nombres como lealtad, honestidad.

2.5. Emplear calificaciones de supervisión objetivas.

2.6. Capacitación a los supervisores. Instrucciones para aplicar los criterios de evaluación del desempeño cuando se hacen juicios a fin de evitarse preferencias.

2.7. Permitir a los evaluadores tener contacto cotidiano con el empleado que se evalúa.

2.8. La evaluación debe de realizarla más de un evaluador. Las evaluaciones deben de realizarse de manera independiente a fin de evitar errores y preferencias entre los evaluadores.

2.9. Documentar las evaluaciones y razones para un despido (si existe).

2.10. Proporcionar normas correctivas. Ayuda al empleado a mejorar su rendimiento y desempeño.

3. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Se necesitará contar con evaluadores calificados y conducir las evaluaciones bajo procedimientos precisos, las que deberán incluir al superior e inferior inmediatos, los compañeros del mismo grupo de trabajo, clientes o proveedores y pacientes del lugar de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en cuenta que lo que se requiere es información profunda y objetiva.

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso.

4. CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Son muchas las condiciones posibles, sin embargo, se considera lo siguiente:

1. Apoyo de los altos niveles directivos.

2. Que este incluido dentro de los planes y programas de la empresa

3. Comprensión de la función de evaluación por supervisores y subalternos

4. caracterización del sub proceso

5. Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento

6. Diseñar sus propios instrumentos

7. Fijación de la periodicidad de la evaluación

8. Diseño del procedimiento y del manual

9. Entrenamiento de los evaluadores

10. Sensibilización al personal sobre el programa

11. Comunicación del procedimiento

12. Puesta en marcha del programa

13. Diligenciamiento de los formatos

14. Remisión de los formatos a Gestión Humana

15. Análisis de la información

16. Entrevista de realimentación

17. Informe final

5. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

5.1. Identificación de los formatos a utilizar

Algunos de los formatos a utilizar son de alcance libre y desarrollo según el establecimiento, entre los cuales, se destaca:

5.1.1. Formato de Análisis y Plan Individual de Desarrollo (PID).

5.1.2. Plan de Desarrollo General.

5.1.3. Plan de Desempeño Global.

5.2. Objetivo de evaluación

Se describe la finalidad del análisis de competencias y plan individual de desarrollo. El objetivo de la evaluación de desempeño, por ejemplo:

• Hacer seguimiento de las competencias del empleado, con respecto al cargo, teniendo en cuenta los resultados esperados del cargo.

• Realizar un proceso de medición del cumplimiento de los indicadores acorde a los resultados pactados

• Verificar el cumplimiento estratégico de los indicadores de desempeño.

5.3. Propósito o misión del cargo

Es opcional y corresponde a la descripción del objetivo que tiene su cargo en la compañía. Ejemplo: Liderar el proceso de gestión humana, de acuerdo a las políticas de la organización.

5.4. Encabezado: datos básicos

En este apartado, se considera el cuerpo, que son las competencias y objetivos de desempeño, las evidencias y los indicadores de gestión. Asimismo, se detalla:

1. Cierre: plan de mejoramiento, firmas, documentos escaneados.

2. Instructivo: para diligenciar el formato de análisis de competencias y plan individual de desarrollo, que debe contener los siguientes aspectos a evaluar:

a. Competencias Organizacionales.

b. Misión y Visión.

c. Objetivos.

d. Metas.

e. Evidencias.

f. Indicadores.

3. Entrevista: de retroalimentación donde es necesario destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado, para lo cual se debe cumplir con:

Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.

Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privado y un mínimo de interrupciones.

Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio. Ser específico con respeto.

Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.

Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.

Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

Guardar la calma.

No discutir con el evaluado.

6. RECOMENDACIONES PARA EL INFORME FINAL

Para el Informe Final, que se debe realizar anualmente, es necesario hacer lo siguiente:

6.1. Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias.

6.2. Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal, como la selección y el entrenamiento.

6.3. Plan de desarrollo.

ESCALA DE OPINIONES

Edad: ___ Sexo: __ Fecha: _____Código: _____ Modalidad de Contrato: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1.	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2.	Usted siente compromiso con el éxito que logra la organización					
3.	Su superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten					
4.	Usted cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo					
5.	Los compañeros del trabajo cooperan entre sí					
6.	El Jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7.	Usted siente que cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8.	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9.	En su área de trabajo, la información fluye adecuadamente					
10.	Usted siente que los objetivos del trabajo son retadores					
11.	Usted participa de los objetivos y las acciones de su área					
12.	Se considera importante para el éxito de la organización					
13.	La evaluación que realiza el Jefe a los trabajadores ayuda a mejorar los objetivos					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					

16.	Se valora los altos niveles de desempeño					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18.	Se capacita a los trabajadores para realizar el trabajo					
19.	Existen suficientes canales de comunicación					
20.	El grupo con el que trabajo en mi área, funciona como un equipo bien integrado					
21.	Los Jefes expresan reconocimiento por los logros					
22.	En el área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día					

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25.	Usted tiene la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que sea posible					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29.	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
30.	Existe buena administración de los recursos					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita a los trabajadores					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33.	Existen normas y procedimientos que ayudan a guiar a los empleados al					

	objetivo de su trabajo					
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36.	La institución promueve el desarrollo del personal					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38.	Los objetivos del área están claramente definidos					
39.	El Jefe escucha los planteamientos que le hacen los colaboradores de su área					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48.	Existe un trato justo en la institución					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

ESCALA DE OPINIONES (AE)

Edad: ____ Sexo: _____ Fecha: _____Código: _____ Modalidad de Contrato: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su desempeño laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Casi nunca	Regular mente	Casi siempre	Siempre
PLANIFICACIÓN: Capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.						
1.	Poseo la capacidad para elaborar mi propio trabajo.					
2.	Tengo la capacidad para ejecutar y evaluar el trabajo del personal a mi cargo.					
3.	Presento la habilidad necesaria para racionalizar los recursos asignados.					
RESPONSABILIDAD: Compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.						
4.	Asumo compromisos de mi puesto y área de trabajo.					
5.	Cumplo oportunamente mis horarios y turnos.					
6.	Aseguro el cumplimiento de mis funciones de manera adecuada.					
INICIATIVA: Grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.						
7.	Actúo espontáneamente sin necesidad de instrucciones.					
8.	Necesito de supervisión.					
9.	Genero soluciones originales y novedosas ante los problemas de trabajo.					
OPORTUNIDAD: Cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.						
10.	Cumplo los tiempos y plazos programados por mis superiores.					
11.	Ejecuto las tareas en el tiempo debido sin solicitar mayores facilidades.					
12.	Realizo los trabajos encomendados y asumo nuevas oportunidades laboralmente.					
CALIDAD DEL TRABAJO: Incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.						
13	No cometo errores en el trabajo.					

.						
14.	Realizo con precisión, consistencia y orden el trabajo encomendado.					
15.	Requiero de supervisión frecuente.					
CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN: Uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.						
16.	Puedo diferenciar la información que proporciono de manera discreta.					
17.	Uso la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.					
18.	Soy prudente y guardo la información que poseo de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.					
RELACIONES INTERPERSONALES: Interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.						
19.	Soy cortés con los clientes y con mis compañeros.					
20.	Brindo una adecuada orientación a los clientes.					
21.	Evito los conflictos dentro de mi equipo de trabajo y me adapto con facilidad.					
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: Cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).						
22.	Cumplo y respeto las normas generales y específicas de la institución.					
23.	Demuestro sentido de pertenencia en todas las actuaciones de mi Institución.					
24.	Requiero que se me recuerde el cumplimiento de las normas de mi institución.					
LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales de la Institución.						
25.	Me aseguro que mi equipo tenga la información y recursos necesarios.					
26.	Comunico de forma específica a mi equipo la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.					
27.	Facilito el aprendizaje, explico a mi equipo cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.						
28.	Realizo mi trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.					

29.	Cumplo mi trabajo en el tiempo requerido.					
30.	Identifico los obstáculos y busco la manera de superarlos.					
ADAPTACION AL CAMBIO: Versatilidad en el comportamiento, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización o de los requerimientos del trabajo en sí.						
31.	Reacciono positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan de mi control.					
32.	Muestro buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.					
33.	Percibo los cambios como un crecimiento y los acepto de buen agrado.					
TOMA DE DECISIONES: Identifica, entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados.						
34.	Identifico problemas y oportunidades de acción para tomar la mejor decisión.					
35.	Defino la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia.					
36.	Desarrollo diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa.					

ESCALA DE OPINIONES (JS)

Edad: ____ Sexo: _____ Fecha: _____Código: _____ Modalidad de Contrato: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor el desempeño laboral del personal a su cargo. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Casi nunca	Regular mente	Casi siempre	Siempr e
PLANIFICACIÓN: Capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.						
1.	Posee la capacidad para elaborar el trabajo propio.					
2.	Tiene la capacidad para ejecutar y evaluar el trabajo del personal a su cargo.					
3.	Presenta la habilidad necesaria para racionalizar los recursos asignados.					
RESPONSABILIDAD: Compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.						
4.	Asume compromisos de su puesto y área de trabajo					
5.	Cumple oportunamente los horarios y turnos					
6.	Asegura el cumplimiento de sus funciones de manera adecuada.					
INICIATIVA: Actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.						
7.	Actúa espontáneamente sin necesidad de instrucciones.					
8.	Necesita de supervisión.					
9.	Genera soluciones originales y novedosas ante los problemas de trabajo.					
OPORTUNIDAD: Cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.						
10.	Cumple los tiempos y plazos programados por sus superiores.					
11.	Ejecuta las tareas en el tiempo debido sin solicitar mayores facilidades.					
12.	Realiza los trabajos encomendados y asume nuevas oportunidades laboralmente.					
CALIDAD DEL TRABAJO: Incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.						
13	No comete errores en el trabajo.					

.						
14.	Realiza con precisión, consistencia y orden el trabajo encomendado.					
15.	Requiere de supervisión frecuente.					
CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN: Uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.						
16.	Puede diferenciar la información que proporciona de manera discreta.					
17.	Usa la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.					
18.	Es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.					
RELACIONES INTERPERSONALES: Interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.						
19.	Es cortés con los clientes y con sus compañeros.					
20.	Brinda una adecuada orientación a los clientes.					
21.	Evita los conflictos dentro de su equipo de trabajo y se adapta con facilidad.					
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: Cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros.						
22.	Cumple y respeta las normas generales y específicas de la Institución.					
23.	Demuestra sentido de pertenencia en todas las actuaciones de mi Institución.					
24.	Requiere que se le recuerde el cumplimiento de las normas de la Institución.					
LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales de la Institución.						
25.	Se asegura que el equipo a su cargo tenga la información y recursos necesarios.					
26.	Comunica de forma específica al equipo a su cargo la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.					
27.	Facilita el aprendizaje, explica al equipo a su cargo cómo o por qué las cosas se hacen de una determinada manera.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.						

28.	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.					
29.	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.					
30.	Identifica los obstáculos y busca la manera de superarlos.					
ADAPTACION AL CAMBIO: Versatilidad en el comportamiento, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización o de los requerimientos del trabajo en sí.						
31.	Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan de su control.					
32.	Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.					
33.	Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.					
TOMA DE DECISIONES: Identifica, entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados.						
34.	Identifica problemas y oportunidades de acción para tomar la mejor decisión.					
35.	Define la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia.					
36.	Desarrolla diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa.					

ESCALA DE OPINIONES (PR)

Edad: ____ Sexo: _____ Fecha: _____Código: _____ Modalidad de Contrato: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor el desempeño laboral de su compañero de trabajo. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Casi nunca	Regular mente	Casi siempre	Siempr e
PLANIFICACIÓN: Capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.						
1.	Posee la capacidad para elaborar el trabajo propio.					
2.	Tiene la capacidad para ejecutar y evaluar el trabajo del personal a su cargo.					
3.	Presenta la habilidad necesaria para racionalizar los recursos asignados.					
RESPONSABILIDAD: Compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.						
4.	Asume compromisos de su puesto y área de trabajo.					
5.	Cumple oportunamente los horarios y turnos.					
6.	Asegura el cumplimiento de sus funciones de manera adecuada.					
INICIATIVA: Actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.						
7.	Actúa espontáneamente sin necesidad de instrucciones.					
8.	Necesita de supervisión.					
9.	Genera soluciones originales y novedosas ante los problemas de trabajo.					
OPORTUNIDAD: Cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.						
10.	Cumple los tiempos y plazos programados por sus superiores.					
11.	Ejecuta las tareas en el tiempo debido sin solicitar mayores facilidades.					
12.	Realiza los trabajos encomendados y asume nuevas oportunidades laboralmente.					
CALIDAD DEL TRABAJO: Incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.						

13.	No comete errores en el trabajo.					
14.	Realiza con precisión, consistencia y orden el trabajo encomendado.					
15.	Requiere de supervisión frecuente.					
CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN: Uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.						
16.	Puede diferenciar la información que proporciona de manera discreta.					
17.	Usa la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.					
18.	Es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.					
RELACIONES INTERPERSONALES: Interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.						
19.	Es cortés con los clientes y con sus compañeros.					
20.	Brinda una adecuada orientación a los clientes.					
21.	Evita los conflictos dentro de su equipo de trabajo y se adapta con facilidad.					
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: Cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros.						
22.	Cumple y respeta las normas generales y específicas de la Institución.					
23.	Demuestra sentido de pertenencia en todas las actuaciones de mi Institución.					
24.	Requiere que se le recuerde el cumplimiento de las normas de la Institución.					
LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales de la Institución.						
25.	Se asegura que el equipo a su cargo tenga la información y recursos necesarios.					
26.	Comunica de forma específica al equipo a su cargo la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.					
27.	Facilita el aprendizaje, explica al equipo a su cargo cómo o por qué las cosas se hacen de una determinada manera.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.						

28.	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.					
29.	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.					
30.	Identifica los obstáculos y busca la manera de superarlos.					
ADAPTACION AL CAMBIO: Versatilidad en el comportamiento, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización o de los requerimientos del trabajo en sí.						
31.	Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan de su control.					
32.	Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.					
33.	Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.					
TOMA DE DECISIONES: Identifica, entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados.						
34.	Identifica problemas y oportunidades de acción para tomar la mejor decisión.					
35.	Define la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia.					
36.	Desarrolla diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa.					

ESCALA DE OPINIONES (SA)

Edad: ____ Sexo: _____ Fecha: _____Código: _____ Modalidad de Contrato: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor el desempeño laboral de su Jefe o Supervisor. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Casi nunca	Regular mente	Casi siempre	Siempre
PLANIFICACIÓN: Capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.						
1.	Posee la capacidad para elaborar el trabajo propio.					
2.	Tiene la capacidad para ejecutar y evaluar el trabajo del personal a su cargo.					
3.	Presenta la habilidad necesaria para racionalizar los recursos asignados.					
RESPONSABILIDAD: Compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.						
4.	Asume compromisos de su puesto y área de trabajo.					
5.	Cumple oportunamente los horarios y turnos.					
6.	Asegura el cumplimiento de sus funciones de manera adecuada.					
INICIATIVA: Actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.						
7.	Actúa espontáneamente sin necesidad de instrucciones.					
8.	Necesita de supervisión.					
9.	Genera soluciones originales y novedosas ante los problemas de trabajo.					
OPORTUNIDAD: Cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.						
10.	Cumple los tiempos y plazos programados por sus superiores.					
11.	Ejecuta las tareas en el tiempo debido sin solicitar mayores facilidades.					
12.	Realiza los trabajos encomendados y asume nuevas oportunidades laboralmente.					
CALIDAD DEL TRABAJO: Incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.						

13.	No comete errores en el trabajo.					
14.	Realiza con precisión, consistencia y orden el trabajo encomendado.					
15.	Requiere de supervisión frecuente.					
CONFIABILIDAD Y DISCRECIÓN: Uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.						
16.	Puede diferenciar la información que proporciona de manera discreta.					
17.	Usa la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros.					
18.	Es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial.					
RELACIONES INTERPERSONALES: Interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.						
19.	Es cortés con los clientes y con sus compañeros.					
20.	Brinda una adecuada orientación a los clientes.					
21.	Evita los conflictos dentro de su equipo de trabajo y se adapta con facilidad.					
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: Cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros.						
22.	Cumple y respeta las normas generales y específicas de la Institución					
23.	Demuestra sentido de pertenencia en todas las actuaciones de mi Institución.					
24.	Requiere que se le recuerde el cumplimiento de las normas de la Institución.					
LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales de la Institución.						
25.	Se asegura que el equipo a su cargo tenga la información y recursos necesarios.					
26.	Comunica de forma específica al equipo a su cargo la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.					
27.	Facilita el aprendizaje, explica al equipo a su cargo cómo o por qué las cosas se hacen de una determinada manera.					
ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.						
28.	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.					

29.	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.					
30.	Identifica los obstáculos y busca la manera de superarlos.					
ADAPTACION AL CAMBIO: Versatilidad en el comportamiento, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización o de los requerimientos del trabajo en sí.						
31.	Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan de su control.					
32.	Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.					
33.	Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.					
TOMA DE DECISIONES: Identifica, entiende los problemas y las oportunidades; analiza información de distintas fuentes para sacar conclusiones; aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir cursos de acción apropiados.						
34.	Identifica problemas y oportunidades de acción para tomar la mejor decisión.					
35.	Define la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia.					
36.	Desarrolla diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa.					