

UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONOMICAS



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN
DEL MINISTERIO DE SALUD, LIMA – 2017**

Presentado por:

BACH. ADM. MAGNOLIA LYBIA LIZA QUESQUEN

BACH. ADM. LILIAN CORINA BARRANTES BRAVO

BACH. ADM. DAMIAN VICENTE GALLO

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado mi cariño y amor a mis padres, porque han hecho todo en la vida para que logre mis sueños por ser mi motivo y bendición, a ustedes por siempre mi corazón

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por haberme permitido concluir unos de mis objetivos.

A mis papás por sus consejos, su motivación, su comprensión; hoy me siento con la satisfacción de que se sientan orgullosos de lo que han formado, por estar a puertas de alcanzar un logro profesional.

A mi abuela por todo el amor y las ganas de aprender cada vez más.

Puedo decir que no fue fácil, pero lo logré.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios, porque gracias a Él he logrado llegar al momento más importante de mi formación profesional, a mi esposa, por creer en mí, por su apoyo, consejos, comprensión y amor en los momentos más difíciles, sobre todo a mis hijos que son mi motivación, inspiración y felicidad, a mis padres y hermanas por brindarme siempre su cariño y apoyo incondicional. Va para ustedes, porque mil palabras nos bastarían para agradecerles todo lo que han hecho por mí.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por haberme dado la fuerza de culminar con éxito esta etapa de mi vida, porque Él representa mi fuente de inspiración más grande para seguir adelante. A mis padres, a quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado motivando mi formación académica.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado en este largo proceso. ¡La Gloria para ti Señor!

A mis padres por confiar en mí en todo momento. ¡Este título es para ustedes!

Mis hermanos por ser una parte importante en mi vida, con sus: ¡Vamos, ya falta poco!

AGRADECIMIENTO

Expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por haberme dado el don de la perseverancia, permitiéndome concluir con éxito esta etapa tan importante de mi vida, sintiéndome orgulloso del camino arduo e interesante que decidí emprender. A mis profesores, por guiarme y acompañarme a lo largo de esta investigación.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: “Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017”, con el propósito de obtener el título de **profesionales en Licenciados en Administración**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, junio del 2018

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN	iv
INDICE	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRAFICOS	xi
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Problema de la investigación	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. Justificación	4
1.3.1. Justificación Teórica	4
1.3.2. Justificación Práctica	6
1.4. Objetivos de la Investigación	6
1.4.1 Objetivo General:	6
1.4.2 Objetivos Específicos:	6
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la Investigación	7
2.2 Bases Teóricas	17
2.2.1 Clima Organizacional	17
2.2.2 Desempeño Laboral	79
2.3 Glosario y Términos	102
CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	108
3.1 Hipótesis General	108
3.2 Hipótesis Específicas	108

3.3	Identificación de Variables	108
3.3.1	Variable Independiente:	108
3.3.2	Variable Dependiente:	108
3.4	Operacionalización de Variables:	109
3.5	Matriz de Consistencia	110
CAPITULO IV METODOLOGÍA		111
4.1	Tipo de Investigación	111
4.2	Diseño de Investigación	111
4.3	Unidad de Análisis	112
4.4	Población de Estudio	112
4.5	Tamaño de la Muestra	112
4.6	Selección de la Muestra	113
4.7	Técnicas de Recolección de Datos	113
4.8	Análisis e interpretación de la información	114
CAPITULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		115
5.1	Análisis e interpretación de resultados	115
5.2	PRUEBA DE HIPÓTESIS	135
CONCLUSIONES		149
RECOMENDACIONES		150
BIBLIOGRAFÍA		151

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Clima de tipo Autoritario Explotador	42
Tabla 2: Clima de Tipo Autoritario Paternalista	44
Tabla 3: Clima de Tipo Participativo – Consultivo	47
Tabla 4: Clima de Tipo Participativo – Participación en grupo	50
Tabla 5: Dimensiones del Clima Organizacional	52
Tabla 6: Distribución de la población de trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud.	112
Tabla 7: ¿Los trabajadores gozan del reconocimiento oportuno de la Dirección?	115
Tabla 8: ¿La misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo realizado?	116
Tabla 9: ¿El jefe inmediato lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?	117
Tabla 10: ¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: se dice sin límites lo que se piensa, ¿sin faltar la línea del respeto?	118
Tabla 11: ¿Cuándo hay que ejecutar un buen clima laboral, cada trabajador de su Oficina expresa con honestidad que puede aportar?	119
Tabla 12: ¿La comunicación asertiva es una característica entre los trabajadores de su Oficina pues todos proponen y ejecutan mejora para un buen clima organizacional?	120

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 13: ¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional, escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?	121
Tabla 14: ¿A fin de mejorar su conocimiento y destreza laboral se cuenta con programas de capacitación?	122
Tabla 15: ¿Participan los trabajadores de su Oficina en los programas de capacitación laboral que brinda su institución?	123
Tabla 16: ¿La capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional?	124
Tabla 17: ¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñar eficientemente la calidad de su trabajo en el puesto que actualmente ocupa?	125
Tabla 18: ¿La cantidad de trabajo es adecuada permitiendo cumplir con las funciones y objetivos?	126
Tabla 19: ¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?	127
Tabla 20: ¿Durante el proceso de evaluar las competencias del trabajador de su Oficina es considerada su integridad y compromiso en el cumplimiento oportuno de metas?	128

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 21: ¿Se siente Usted libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?	129
Tabla 22: ¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?	130
Tabla 23: ¿Cuándo el trabajo en equipo ha cumplido las metas establecidas gozan del reconocimiento de parte de la gerencia?	131
Tabla 24: ¿La gerencia y las jefaturas elaboran formatos que permiten informar sobre los indicadores a lograr en el trabajo en equipo?	132
Tabla 25: ¿Considera que la capacitación que le brindan es la adecuada para el desempeño de sus funciones?	133
Tabla 26: ¿Durante los procesos de evaluación de competencias los trabajadores de su Oficina asumen el compromiso de mejorar en sus debilidades: incrementan sus resultados periódicamente?	134
Tabla 27: Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica	137
Tabla 28: Frecuencias Esperadas de la primera Hipótesis Especifica	138
Tabla 29: Calculo del Chi Cuadrado Para La Hipótesis Específica 2	140
Tabla 30: Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica	140
Tabla 31: Frecuencias Esperadas de la segunda Hipótesis Especifica	141

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 32: Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica	143
Tabla 33: Frecuencias Esperadas de la tercera Hipótesis Especifica	144
Tabla 34: Frecuencia Observada Hipótesis General	146
Tabla 35: Frecuencia Observada Hipótesis General	148

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Figura 1: Funcionamiento Organizacional	29
Figura 2: Modelo de Clima Organizacional	30
Figura 3: Cambios y Climas Organizacionales	32
Figura 4: Jerarquía de las necesidades según Maslow (1943)	61
Figura 5: Teoría de los factores de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados	64
Figura 6: Organigrama del Ministerio de Salud	77
Figura 7: Formación de equipos de trabajo	79
Figura 8: Evaluación del desempeño con base a los puestos frente a evaluaciones del desempeño con base a las competencias	90
Figura 9: ¿Los trabajadores gozan del reconocimiento oportuno de la Dirección?	115
Figura 10: ¿La misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo realizado?	116
Figura 11: ¿El jefe inmediato lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?	117
Figura 12: ¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: Se dice sin límites lo que se piensa, sin faltar la línea del respeto?	118
Figura 13: ¿Cuándo hay que ejecutar un buen clima laboral, cada trabajador de su Oficina expresa con honestidad que puede aportar?	119

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Figura 14: ¿La comunicación asertiva es una característica entre los trabajadores de su Oficina pues todos proponen y ejecutan mejora para un buen clima organizacional?	120
Figura 15: ¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional, escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?	121
Figura 16: ¿A fin de mejorar su conocimiento y destreza laboral se cuenta con programas de capacitación?	122
Figura 17: ¿Participan los trabajadores de su Oficina en los programas de capacitación laboral que brinda su institución?	123
Figura 18: ¿La capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional?	124
Figura 19: ¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñar eficientemente la calidad de su trabajo en el puesto que actualmente ocupa?	125
Figura 20: ¿La cantidad de trabajo es adecuada permitiendo cumplir con las funciones y objetivos?	126
Figura 21: ¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?	127

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Figura 22: ¿Durante el proceso de evaluar las competencias del trabajador de su Oficina es considerada su integridad y compromiso en el cumplimiento oportuno de metas?	128
Figura 23: ¿Se siente Usted libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?	129
Figura 24 ¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?	130
Figura 25: ¿Cuándo el trabajo en equipo ha cumplido las metas establecidas gozan del reconocimiento de parte de la gerencia?	131
Figura 26: ¿La gerencia y las jefaturas elaboran formatos que permiten informar sobre los indicadores a lograr en el trabajo en equipo?	132
Figura 27: ¿Considera que la capacitación que le brindan es la adecuada para el desempeño de sus funciones?	133
Figura 28: ¿Durante los procesos de evaluación de competencias los trabajadores de su Oficina asumen el compromiso de mejorar en sus debilidades: incrementan sus resultados periódicamente?	134

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar cómo influye el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima – 2017, la población estuvo conformada por 123 trabajadores; la muestra probabilística consideró 92 trabajadores; en los cuales se ha empleado la variable: Clima organizacional y desempeño laboral.

En cuanto a la metodología, se ha empleado un enfoque cuantitativo, tipo aplicada. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico. La investigación se realiza en un órgano de asesoramiento del Ministerio de Salud, cuya muestra y población son todos los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización – OGPPM, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala de Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo) que brindaron información a través de la evaluación de sus dos dimensiones el clima organizacional y el desempeño laboral.

La presentación de los resultados es mediante tablas y gráficos, seguidamente para contrastar la hipótesis se está aplicando la técnica estadística Chi cuadrado, donde se obtiene que el Clima Organizacional tiene una influencia directa con el Desempeño Laboral, positiva y significativa; en cuanto a sus dimensiones Motivación, Comunicación y Capacitación; y que el Desempeño Laboral en cuanto a sus dimensiones Productividad, Eficiencia e Identificación tienen una influencia directa, positiva y significativa.

Palabras Clave: Clima organizacional, desempeño laboral

ABSTRACT

The objective of this research is to determine how the Organizational Climate and Labor Performance influences the workers of the General Office of Planning, Budget and Modernization of the Ministry of Health, Lima - 2017, the population consisted of 99 workers; the probabilistic tested 93 workers; in which the variable has been used: Organizational climate and work performance.

Regarding the Methodology, a quantitative approach has been used, applied type. This research for its non-experimental cross-sectional correlational level design, which collected the information in a specific period. The research was carried out in an advisory body of the Ministry of Health, Budget and Modernization - OGPPM, which consisted of 20 questions on the Likert scale (totally disagree, disagree, neither agree nor disagree, agree, totally agree) that provided information through the evaluation of its two dimensions the organizational climate and work performance.

The presentation of the results is based on tables and graphs, then to test the hypothesis the statistical technique Chi square is applied, where it is obtained that the Organizational Climate has a direct influence with the Labor Performance, positive and significant; in terms of its dimensions Motivation, Communication and Training; and that Labor Performance in terms of its dimensions Productivity, Efficiency and Identification have a direct, positive and significant influence.

Keywords: Organizational climate, work performance

INTRODUCCIÓN

La gestión del desarrollo de las personas es un factor esencial en las funciones de toda organización, por ello la calidad de la vida de los trabajadores favorece en el éxito en las organizaciones. El intervenir, conocer y monitorear, las circunstancias del trabajo constituyen un instrumento estratégico para el rendimiento en las organizaciones. Entre los tantos indicadores posibles para saber sobre la calidad de vida laboral, el Clima Organizacional es uno de los más relevantes, permitiendo un acercamiento firme y específico a las percepciones que los trabajadores tienen referente a la organización a la cual están vinculadas y acerca de las múltiples realidades del trabajo.

Estas apreciaciones acerca de los diferentes atributos de la realidad laboral constituyen una pieza fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el progreso estratégico de la organización. No obstante, la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo sí es un requisito necesario para alcanzarlo.

Dentro de este contexto, se ha determinado el alto impacto que el comportamiento humano tiene, abriendo espacios a una nueva era de estrategias organizacionales sustentadas en el clima organizacional. De acuerdo con esto, las estrategias sobre dirección y el desarrollo del personal, son el factor más importante que permite el logro de los objetivos de la organización.

En la presente investigación se tiene como finalidad determinar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, tomándose en cuenta que a la actualidad todas las organizaciones se discute respecto al personal capacitado, sobre los altos estándares de calidad, máxima productividad, exigencia en el puesto entre otros, a causa de la creciente complejidad competitiva, basada en los servicios y productos, de las organizaciones públicas y privadas, ubicadas a la dinámica organizacional, existiendo revisiones y cambios constantes en los procesos administrativos que están conformados por la dirección, el control, la planeación y organización,

las cuales simplifican el quehacer diario al establecer métodos, procedimientos y principios para lograr una destacada efectividad y rapidez en la organización.

En relación al clima organizacional hablamos lo concerniente al hábitat donde un trabajador ejerce su labor cotidianamente, la relación que un superior pueda tener con sus subordinados, el vínculo entre los trabajadores de la organización e inclusive su relación con los clientes y proveedores, todos estos elementos van conformando lo que llamamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo u obstrucción para el buen desempeño de la organización encenrándose dentro o fuera de ella, llegando a ser un factor de diferenciación e influencia en la conducta de quienes la integran. Por lo tanto, es la apreciación personal que los directivos y trabajadores se plasman de la organización a la que pertenecen y que incide claramente en el desempeño de la organización.

Actualmente el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral están causando un gran impacto en las organizaciones, constituyéndose parte de la gestión de una organización. Asimismo, el clima organizacional y el desempeño laboral proveen un feedback acerca de aquellos procesos que determinan las conductas organizacionales, facultando además, insertar cambios tanto en las actitudes y conductas de los miembros, determinando planes de acción en la estructura organizacional, optimizando los aspectos que perjudican negativamente el normal desenvolvimiento de la organización y el fortalecimiento de todos los aspectos favorables que estimulan y que hacen de la gestión diaria en una labor interesante que estimule a todos.

Tomando en consideración lo detallado, se pretende conocer de qué manera el Clima Organizacional influye en el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, para lograr el objetivo hemos realizado un trabajo básico, cuya metodología es de tipo aplicada de enfoque cuantitativo, tomándose una muestra de 92 trabajadores, como muestra censal. El método de recolección de datos se ha realizado de dos formas: El primero, se efectuó para medir el clima organizacional tomando como base la encuesta de Clima Organizacional que brinda el MINSA en el documento técnico: Metodología para el

Estudio del Clima Organizacional aprobada mediante Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA y el segundo para medir el desempeño laboral: cuestionario de Desempeño Laboral aprobado mediante Resolución Ministerial N° 626-2008/MINSA Normas y procedimientos para el proceso de evaluación del desempeño laboral”, las encuestas fueron autoaplicadas y se tomaron inicialmente de manera individual, considerando que el clima organizacional y el desempeño laboral son determinantes en el éxito del trabajo de toda organización, el estudio cuenta con los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, la importancia del clima organizacional que este ejerce en las organizaciones y que repercuten de manera directa en el desempeño de los trabajadores y la Organización. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

En el Capítulo II, presentamos el marco teórico de la investigación, la cual contiene los antecedentes relacionados con el problema de la investigación; internacional, nacional, así mismo, la información teórica de las variables a estudiar como de sus respectivos indicadores con la finalidad de enriquecer la investigación.

En el Capítulo III, contiene la hipótesis y las variables, en donde se presentan los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación, donde se estableceremos indicadores para facilitar su medición a cada una de las variables.

En el Capítulo IV, contiene la metodología de la investigación, a través del cual nos da a conocer el método que emplearemos, estando enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo. Este estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos.

En el Capítulo V, se encontrará la presentación de los resultados, en donde se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostradas estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Analizar el clima organizacional es fundamental en todo momento, dependiendo de las condiciones y circunstancias en la que se encuentra actualmente, tomando en cuenta que el clima organizacional (CO) está íntimamente asociado a las percepciones que los trabajadores tienen sobre una organización, al ambiente físico en el cual se desarrolla, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en su entorno, todo ello permite monitorear, conocer e intervenir en la realidad del trabajo estableciéndose como un instrumento estratégico para la productividad.

Realizar una investigación sobre el clima organizacional es un procesamiento complejo a causa de sus características internas y dinámica de la organización, tomándose en cuenta su entorno y los propios factores individuales. En la actualidad las organizaciones modernas admiten que uno de los principales pilares es el factor humano (capital humano), la cual requiere un instrumento que permita su control y medición constante sobre el clima organizacional. De otra parte, el CO positivo se caracteriza porque los trabajadores perciben de una manera favorable la realidad laboral dentro de la organización como la calidad de trato entre los trabajadores, la claridad sobre lo que hacen, disposición de recursos y herramientas para elaborar su trabajo, la coherencia, estabilidad y el apoyo recibido por parte de sus compañeros y jefes, permitiendo mayor capacidad de su adaptación, afrontando de una mejor manera la incertidumbre, favoreciendo el desarrollo y la innovación.

El Ministerio de Salud - MINSA, es un organismo del Poder Ejecutivo que ejerce la rectoría del Sector Salud y como autoridad de salud a nivel nacional, tiene a su cargo la formulación, dirección y gestión de la política de salud y actúa como la máxima autoridad en materia de salud, dependiendo en gran parte de sus recursos humanos, recurso “motor”

que permite incrementar la competitividad de la organización, logrando una sinergia-entre lo económico y lo social, después de todo, es considerado como el capital intelectual en el cual debe invertirse cada día más; por lo tanto, se requiere de buenas condiciones de trabajo, o un buen clima organizacional y desempeño laboral para el logro de los planes, programas y objetivos propuestos por la institución.

En la Estructura Orgánica del MINSA, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización – OGPPM, es un órgano de asesoramiento del Ministerio de Salud, dependiente de la Secretaría General, es responsable de conducir los procesos relacionados con los Sistemas Administrativos de Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público, Modernización de la Gestión Pública y Programación Multianual y Gestión de Inversiones; coadyuvando al logro de los objetivos en el Sector Salud.

La importancia que origina el clima organizacional y el desempeño laboral en la productividad y la gestión en las instituciones públicas se da cuando éste es adecuadamente instituido y promovido por los funcionarios, servidores públicos y la administración, sintiéndose más identificados con la institución, con los proyectos y objetivos a desarrollarse, debiéndose reflejar una mayor calidad de los productos y en los resultados (programas estratégicos, actividades, proyectos y servicios públicos). A través de estrategias adecuadas el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus comportamientos y actitudes establezcan un ambiente favorable. No obstante, estos cambios demandan un compromiso serio, que debe de empezar desde la alta dirección, así como en las respectivas unidades orgánicas.

Uno de los factores que influye en el clima organizacional y en el desempeño laboral en la OGPPM es la eventualidad en el desempeño de los puestos, es decir, la manera como los servidores públicos se insertan en la administración pública de acuerdo con el horizonte de la etapa de gestión del partido gobernante y como se desprende de su relación con ellas,

como factor de cohesión o desarticulación, buscando elementos comunes que hagan posible la construcción de un clima organizacional y un desempeño laboral adecuado.

Actualmente la OGPPM del MINSA cuenta con 123 trabajadores, siendo 18 Nombrados en el Régimen 276, 59 en el Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 (Contratación de Servicios – CAS) y 46 en la modalidad de Servicios de Terceros, excluyendo a los Directivos, teniendo un Reglamento Interno de Trabajo aprobado con Resolución Ministerial N° 734-2017/MINSA, el cual se encuentra vigente y tiene por objeto proporcionar un servicio público de calidad que genere valor y satisfacción para los usuarios internos y externos, conforme a los objetivos institucionales, priorizando los intereses y la protección de los recursos del Estado, para lo cual, el Reglamento Interno de los Servidores Civiles (RISC) tiene como finalidad establecer condiciones en las cuales debe desarrollarse el servicio civil en la entidad, señalando los derechos y obligaciones del servidor civil y la entidad pública, así como las sanciones en caso de incumplimiento, sin embargo, a pesar de tenerse establecido un reglamento, el personal no desempeña de manera adecuada el desarrollo de sus funciones por la mala comunicación interna, desmotivación, mala organización del trabajo, deficiente distribución de tareas, desconfianza de los jefes hacia los trabajadores, desigualdad salarial sin tener en cuenta el rendimiento grupal y/o individual; actualmente el MINSA, no cuenta con los documentos de gestión debidamente aprobados y/o actualizados que identifiquen adecuadamente sus procesos. Por lo tanto, la presente investigación desea profundizar las consecuencias que podrían generar en el desempeño laboral, el clima organizacional manifiesto en los trabajadores administrativos de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MINSA, considerando que el ambiente laboral o clima organizacional, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad, pretendiendo eliminar los problemas

en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia.

1.2. Problema de la investigación

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017?
- b) ¿En qué medida la comunicación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima – 2017?
- c) ¿Cómo la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

Las entidades públicas juegan un papel muy importante dentro de la sociedad ya que mediante la prestación de sus diferentes servicios la población adquiere niveles de vida aceptables o en su defecto deplorables, en los últimos años se han identificado algunos de los problemas específicamente en cuanto a su personal administrativo y de confianza, los cuales han sido determinantes para no poder lograr una entera satisfacción en sus servicios ofrecidos a los diversos beneficiados, para esto los factores a considerar como posibles

causantes de tal situación por citar algunos son; personal no calificado para desempeñar alguna actividad, ambiente de trabajo hostil, falta de una adecuada remuneración hacia el personal, liderazgo mal encausado, motivación inexistente. Por consiguiente, es necesario prestar atención a estos problemas y mediante la solución de los mismos elevar la calidad del servicio. En la siguiente investigación se hace referencia al clima organizacional ya que es de vital importancia crear un ambiente laboral apropiado que permita las buenas relaciones humanas en los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, que teniendo como premisa elevar la identificación y la mejora del servicio que prestamos, sin perder de vista el recurso humano. Para llegar a explorar el tema de investigación se tiene la opinión de importantes y diversos especialistas sobre el tema, las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática estudiada, la cual sustentan el desarrollo del objetivo principal de la investigación. A través del desarrollo de éste estudio logramos constatar que existe una relación fundamental entre el clima organizacional y el desempeño laboral, solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus trabajadores y por ende determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la organización; cuyas conclusiones y aportes contribuyen al desarrollo del desempeño laboral de todos sus trabajadores.

Chiavenato, (2009), “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo,

agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares”. (P. 261).

1.3.2. Justificación Práctica

La Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, es una dependencia de asesoramiento a la Alta Dirección de la institución, en los aspectos de Plan, Presupuesto – Inversiones y Modernización, enmarcados dentro de los que es el Plan de Modernización del Estado, donde lo fundamental es la eficiencia y eficacia de sus acciones, para ello es necesario lograr sus objetivos en el tiempo programado para beneficio de la población ya que nuestra institución es fundamental para la atención de Salud y que es una de las estrategias de los gobiernos de nuestro país.

El Clima Organizacional es fundamental en el funcionamiento de nuestra institución, ya que ello permitirá la identificación y la mejora del servicio que prestamos.

El presente estudio permitirá demostrar que a través del Clima Organizacional adecuado se puede mejorar el Desempeño Laboral, en beneficio de nuestra institución y del servicio de Salud, y esperamos que los resultados que se obtengan sean aplicados por los responsables de la Oficina General.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Demostrar cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- a) Determinar si la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

- b) Analizar si la comunicación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.
- c) Determinar si la capacitación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arizmendi, (2015), La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Se verifico que la satisfacción de los trabajadores, y las relaciones sociales entre los miembros de la organización, existe una relación significativa tanto en la motivación del logro como los factores del clima organizacional, tomándose en cuenta las condiciones de trabajo, la motivación como un aspecto resaltante en la organización, los beneficios, recompensas, esfuerzo y el liderazgo por parte de los directivos, concluyendo que para un mejor clima organizacional, se tiene una mayor predilección por el desempeño de las labores difíciles, buscando en todo tiempo la perfección en su labor diaria.
- b) Se observa que existe una relación significativa entre la competitividad de la motivación del logro y los factores del clima organizacional: la satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas, concluyendo que hay una relación estrecha entre ambos factores, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo.

Herrán, & Pérez (2014), La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

- b) Los trabajadores señalan que la relación que existe entre los compañeros de trabajo no es la adecuada, existiendo una descoordinación y falta de comprensión entre algunos.
- c) La ausencia de una buena comunicación ha generado disgustos entre algunas áreas, ocasionando que las labores no sean productivas. Asimismo, el desempeño laboral se ha notado perjudicado por los factores mencionados, la ausencia de un buen clima laboral ha ocasionado que las funciones no se desarrollen de forma eficiente.

Rodríguez, (2013), En resumen, en la investigación para alcanzar dicho objetivo se aplicó a los trabajadores un estudio a través de una encuesta sobre el clima laboral, la cual se dividió en 5 dimensiones orientadas en procesos de comportamiento organizacional, las cuales son: comunicación, liderazgo, espacio físico, motivación y trabajo en equipo; cabe destacar que, dichos procesos fueron seleccionados en base a las necesidades de la organización. Con este estudio se desea descubrir las fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para efectuar procesos de perfeccionamiento dentro de la dependencia. Concluyendo que el clima laboral se encuentra con un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo en un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados). Se utilizó un diseño metodológico Ex-pos facto transversal descriptivo, la misma que cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

Se debe tomar en cuenta, que el trabajo en equipo es un factor fundamental en cualquier organización, dado a que brinda la posibilidad de obtener resultados más allá de las capacidades de cada uno de los miembros del equipo; en la actualidad la mayoría de organizaciones han tenido que adaptarse a circunstancias y formas de trabajo para no quedar obsoletas, para ello es importante innovar y mejorar constantemente.

Garza, (2010), Las conclusiones a las que arribó la investigadora fueron las siguientes:

- a) Para las Organizaciones, el clima organizacional es un tema de real importancia, las cuales siempre están en una permanente búsqueda de la mejora del ambiente de trabajo, alcanzando de esta manera un aumento de su productividad, sin perder de vista el recurso humano, siendo trascendental el trato que puede tener un jefe hacia sus trabajadores para el buen desempeño de la organización, existiendo en su conjunto un vínculo o un obstáculo en el buen desempeño de sus funciones. El ambiente de trabajo que se experimenta es de desacuerdo y neutral, ya que los trabajadores no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, comunicación, innovación, equidad, apoyo, trabajo en equipo, percepción de la organización, promoción y carrera, capacitación, sueldos y salarios y ambiente físico; sin embargo, en cuanto a las dimensiones motivación intrínseca, de reconocimiento, satisfacción general, presión y visión cuenta con una percepción de acuerdo.
- b) La investigación sostiene que es conveniente realizar un análisis metódico que identifiquen las causas que ocasionan dichas situaciones, es trascendental dar a conocer algunas recomendaciones que puedan mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de la unidad de análisis, objeto del estudio.

Pérez, (2014), La investigación se fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Martín y Col. basándose en el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales que los trabajadores tienen sobre su entorno y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y de las organizaciones; siendo estudiado en cuatro capítulos: Trabajo en Equipo, Clima Laboral, Relaciones interpersonales y Motivación. Investigación correlacional no experimental, con aplicación de los métodos deductivo, inductivo y estadístico, a una población total de 40 personas. Concluyendo que se evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con

la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores.

Hernández & Rojas (2011), Las conclusiones a las que llegaron las investigadoras fueron las siguientes:

- a) El recursos humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los trabajadores sobre su entorno y así realizar intervenciones tanto a nivel de rediseño y/o diseño de las estructuras organizacionales, así como cambios en el ambiente organizacional interno, gestión de desempeño, gestión de programas motivacionales, mejora de los sistemas de comunicación interna y externa, mejora de los procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apunten finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la organización. La medición que hace el clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los trabajadores acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, permitiendo saber cómo dichas percepciones y/o representaciones hacen que las personas se comporten o reaccionen de una determinada manera. Una vez definidos por la alta gerencia las dimensiones a medir se hacen necesario precisar factores, sub-factores y operacionalizaciones de cada uno de ellos, con el fin de crear preguntas idóneas que busquen medir lo que se pretende. Posterior a este proceso es preciso continuar con la creación de un abanico de preguntas, que deben ser puestas a evaluación por un panel de expertos, que logren evaluar la pertinencia y construcción de las mismas, buscando que las preguntas midan lo que pretenden.

b) Asimismo, las investigadoras precisan que es importante realizar en forma periódica una evaluación del clima organizacional con la finalidad que se pueda potencializar los aciertos y corregir las deficiencias que se presentan en el quehacer diario dentro de la institución. Por ello, proponen la aplicación de un instrumento el cual refleje la realidad del clima dentro de la institución y así poder revertir el problema que se les presenta. Cada una de las instituciones, sin importar a que se dedican, debe esforzarse por contar con un clima agradable impregnado de armonía y buen trato.

Ojeda, (2011), La investigación alcanzó a la siguiente conclusión:

El clima organizacional es uno de los principales indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, al mismo tiempo ayuda a determinar los componentes que intervienen en dicha organización, permitiendo identificar con exactitud las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

Bedoya, (2003), La investigación obtuvo a la siguiente conclusión: Los métodos de gestión de evaluaciones del desempeño están soportando grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, estudiando los procesos de gestión de la evaluación de desempeño y la función de los recursos humanos, así como la adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas tendrán que afrontar indudablemente en los escenarios de los mercados globalizados, si aspiran a ser competitivos y permanecer en ellos.

Ministerio de Salud (2009) en la investigación titulada, “Plan para Estudio de Clima Organizacional del 2008-2011”, en el marco del proceso de descentralización, aseguramiento universal y la política nacional de calidad, a fin de mejorar sus procesos y

resultados, el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos. Concluye que: El clima organizacional está determinado por las apreciaciones compartidas por los integrantes de una organización, respecto al trabajo, al ambiente físico en que ésta se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo, se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema dinámico y complejo, por lo cual requiere una investigación, actualización, verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional, cuyo objetivo principal es identificar las apreciaciones de los trabajadores, para determinar planes de acción encaminados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables que motivan y hacen de la gestión diaria, una labor agradable que motivan a todos. Para lograr esto es necesario desarrollar un diseño, desarrollo y la aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima organizacional, así mismo, el monitoreo y la evaluación de planes de mejora basados en resultados encontrados, se propone que éstas mediciones sean anuales, para hacerlas comparables en el tiempo, y permitan evaluar los resultados alcanzados, implantando medidas para mejorar la calidad de las organizaciones de salud, basada en un mejor diseño organizacional.

Alva & Juárez (2014), concluye; que “La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; quedando de esta manera demostrada la hipótesis. La empresa no concede incentivos ni capacitación; así como también la empresa no facilita los recursos necesarios para lograr una mayor productividad. Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A, quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; asimismo, la empresa solo los

capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas”.

Según la investigación podemos apreciar que el personal no se encuentra del todo satisfecho lo que influye significativamente en los niveles de producción, por lo que se concluye que si el personal no se siente realmente motivado la producción disminuye.

Pérez & Rivera (2015). Para el estudio se emplearon: la Satisfacción Laboral de Price y los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999), adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Pucallpa y Iquitos, respondidos de forma individual y en un solo momento, bajo estricta privacidad de los mismos. En los resultados alcanzados se pueden demostrar que existe un predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional que es un factor imprescindible en la institución porque repercute en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Cayetano, (2015), por lo cual se realizó una encuesta, la investigación se complementó con temas sobre teorías de las condiciones de trabajo y sus indicadores como relaciones interpersonales, satisfacción laboral, motivación, la muestra estuvo constituida por 24 colaboradores, de acuerdo a los resultados se concluyó que las condiciones laborales no favorecen al buen desempeño de los colaboradores en la organización, las relaciones interpersonales no son favorables y existe poca confianza entre compañeros, el nivel de estrés es demasiado alto y muy pocas veces se reconoce un trabajo bien hecho, lo cual no contribuye al buen desempeño de los trabajadores ni de la empresa.

Valera & Garate (2014), Los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones:

- a) El nivel de clima institucional de los trabajadores de la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima 2014 es considerado medio con un porcentaje del 52%, así como, las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, comunicación. Para las dimensiones de supervisión y condiciones laborales se consideran con un nivel bueno. En ese sentido, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, se comparte en su mayoría, lo señalado en la teoría en las dimensiones que han presentado el nivel medio.
- b) En cuanto al nivel de motivación de los trabajadores de la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima 2014 es considerado medio con un 66%, asimismo, las dimensiones de motivación intrínseca y motivación extrínseca son consideradas también como medio. En ese sentido, de acuerdo a la percepción de los trabajadores antes señalados, se comparte en su mayoría, lo establecido en la teoría en las dimensiones que han presentado el nivel medio, a lo que existe una relación significativa entre el clima institucional y la motivación en los trabajadores de la citada dirección, asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación $\rho=,561$ y un valor $p=,000$ menor a $,05$ establecido para el estudio confirmando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula. A raíz de los resultados se puede decir que hay una relación moderada y positiva entre el clima institucional y la motivación.
- c) En cuanto al clima institucional y la motivación, los investigadores manifestaron que existe una relación significativa, debido a esto, los directivos de la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima, deben establecer y emplear estrategias para mejorar el clima institucional a fin de que la motivación se sitúe en un nivel alto, de esta manera los trabajadores se encuentren

adecuadamente motivados para realizar su trabajo y puedan ejecutarlo con la calidad requerida y dentro de los plazos establecidos.

Alfaro, Leyton, Meza & Saenz (2012), El estudio está conformada por los trabajadores dependientes de la Municipalidad A de la Provincia Constitucional del Callao, y de las Municipalidades B y C de Lima Metropolitana, siendo el objetivo principal la “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en las tres municipalidades”, llevando a los investigadores a las siguientes conclusiones:

a) De las tres municipalidades analizadas, de acuerdo a los reportes de los trabajadores los niveles de satisfacción laboral medio se puede considerar promedio, lo que indica que hay posibilidades de mejorarla. Además, no existe diferencias significativas en los reportes del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas, esto podría ser debido a que tienen marcos comunes como son:

- ✓ La Municipalidad distrital tiene estructuras organizacionales muy bien definidas y semejantes por ley.
- ✓ La normatividad que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma.
- ✓ Por tener una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).

b) Con respecto al impacto en cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada una de las municipalidades estudiadas, los trabajadores adquirieron el mayor porcentaje para los factores importancia del trabajo y beneficios económicos (de promedio a satisfecho), lo que mostraría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y se encuentran conformes con el salario percibido, mientras que, en la municipalidad A obtuvieron un menor porcentaje en su satisfacción por el

factor del reconocimiento personal y/o social y esto podría ser debido a que los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado por parte de sus jefes o compañeros, lo que se estaría demostrando a un área de posible mejoramiento.

- c) Los investigadores afirmaron que la satisfacción laboral dentro de las instituciones constituye una pieza clave puesto que si los trabajadores se encuentran satisfechos tanto con el trabajo que realizan como con su puesto laboral y por consiguiente se esforzarán por realizarlo adecuadamente con eficiencia y calidad. Los jefes institucionales deben esforzarse para que al interior de la organización las relaciones humanas sean las más adecuadas y que se fomente la amistad y compañerismo en la institución para que de esta forma se sientan motivados a cumplir adecuadamente sus trabajos.

Pelaes, (2010), Las conclusiones a las que llegó el investigador fueron las siguientes:

- a) Comprobó la hipótesis específica 1 que sugiere que existe vinculación directa entre el clima organizacional (Área de relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. a medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Asimismo, afirma que se comprobó la hipótesis específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- b) De lo concluido en la investigación, se puede verificar que, de sus hallazgos, efectivamente el clima organizacional en el área de relaciones interpersonales, se relaciona significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Dicha conclusión encuentra similitud con nuestra investigación, en afirmar

que el clima organizacional tiene relación directa con la variable desempeño laboral. Es por ello que las entidades deben esforzarse por velar que el clima organizacional sea la más adecuada para que cada uno de los trabajadores se sienta en armonía y brindar de esta manera un eficiente servicio público y con ello el logro de las metas y objetivos institucionales.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Clima Organizacional

Las Organizaciones buscan asiduamente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional juega un papel de suma importancia.

En las organizaciones el clima está comprendida en las relaciones entre los distintos actores componiendo el ambiente en donde los trabajadores desarrollan sus actividades, llegando a ser el clima organizacional un vínculo positivo dentro de la organización o un impedimento en su desempeño.

Lo relacionado con el clima organizacional, se encuentra los factores internos y externos de la organización las cuales afectan considerablemente el desempeño de los integrantes de la organización. Se debe de tomar en cuenta que ello se debe porque las características del ambiente de trabajo son apreciadas por los trabajadores de manera directa o indirecta que repercuten en cierto modo en su rendimiento y comportamiento en el trabajo diario.

MINSA (2011), La investigación sobre el clima organizacional, “faculta conocer, en forma sistemática y científica, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permiten superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano”. (p.16).

MINSA (2008), Sostiene lo siguiente:

- ✓ través de su diagnóstico permite detectar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.
- ✓ Permite conocer la situación actual de las relaciones en la organización.
- ✓ Permite identificar las expectativas futuras.
- ✓ Definir programas de intervención. (p.17).

Méndez, (2006), se determina al Clima Organizacional como “el ambiente propio de la organización, percibido y producido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (p.108).

2.2.1.1 Teorías del Clima Organizacional

A. Teorías de la Administración

Henry Fayol (1916) tomado de (Chiavenato 2006), explica, que, en su teoría clásica de la administración, parte de un todo organizacional y de su estructura, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas, destacando que toda empresa debe cumplir seis funciones, (p. 70):

- **Funciones Administrativas:** coordinan y sincronizan las demás funciones de la organización, y están siempre por encima de ellas.
- **Funciones Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones Técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Funciones de seguridad:** protección y preservación de los bienes y de las personas.

- **Funciones Comerciales:** compra, venta e intercambio.
- **Funciones Contables:** inventarios, registros, balances, costos y las estadísticas.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración siendo estos los siguientes (p.72).:

1. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Facultad de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, a causas de la autoridad, implicando esto el deber de rendir cuentas. Existiendo equilibrio entre ambas.
3. **División del trabajo:** Especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
4. **Espíritu de equipo:** teniendo armonía y unión entre las personas constituyen una gran fortaleza para la organización.
5. **Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
6. **Orden:** tiene que existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe de estar en su lugar, tanto para el orden material y humano.
7. **Centralización:** Concentración de la autoridad en las altas jerarquías de la organización.
8. **Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
9. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los trabajadores están los intereses de la organización.
10. **Remuneración del personal:** Debe poseer un pago garantizado y un bienestar justo, para los trabajadores y para la organización.

11. **Cadena escalar:** Línea de autoridad que va desde el nivel de jerarquía más alta a la más baja.
12. **Equidad:** Justicia y amabilidad para conseguir la lealtad del personal.
13. **Estabilidad del personal:** Disminuir la rotación, la cual posee un resultado negativo en la eficiencia organizacional.
14. **Iniciativa:** Habilidad para concebir un plan y su éxito personal.

La teoría clásica según (Chiavenato, 2006), se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: “determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales deben seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de ser de la teoría clásica”. (p.73).

B. Teorías de las Relaciones Humanas

Esta teoría fue desarrollada por el científico australiano George Elton Mayo (1949), a la cual también se le conoce como escuela humanística de la administración.

De acuerdo con esto, Chiavenato (2006), manifiesta que: “El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se juzga con dureza dejando a un costado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc. de repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el

homo economicus cede el lugar al hombre social. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas”. (p. 100).

Con relación a esta teoría surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los siguientes aspectos.

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. La conducta en el trabajo, como en cualquier lugar, es resultado de muchos factores motivacionales.
- Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultad en la participación y las relaciones con el grupo, reducen los niveles de desempeño.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. el supervisor eficaz influye en los subordinados para lograr estándares elevados de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización.
- Las reglas del grupo sirven como instrumentos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. (p.100).

Basado en el énfasis hacia las personas se tuvo dos objetivos principales siendo estos los siguientes:

a) Influencia de la motivación humana:

A través de la teoría de la motivación se busca explicar el comportamiento de las personas. Asimismo, el estudio de la administración científica se apoyaba en la idea de homo economicus, es decir, que el comportamiento de la persona es motivado precisamente por la búsqueda de recompensas

salariales, dinero, y materiales del trabajo; por consiguiente, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esas teorías de la motivación.

El experimento que fue realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Chiavenato, (2006), p.100.

Se debe de tener en cuenta que la motivación son necesidades que varían de individuo a individuo, los cuales originan diversos modelos de comportamiento. Ahora no solo las necesidades varían, sino que también existen otros elementos que intervienen de forma diferente en cada persona, como es el caso de los valores sociales, objetivos y la capacidad individual. Mientras que esas diferencias en esencia el proceso que los origina es el mismo. Por lo tanto, existen tres hipótesis que explican el comportamiento humano.

- ✓ **El comportamiento es motivado.** Este no es casual ni aleatorio, todo comportamiento tiene un objetivo.
- ✓ **El comportamiento es causado.** Su causa influye tanto en su legado como el ambiente por medio de estímulos internos o externos.
- ✓ **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Aquí existe “un deseo”, “una tendencia”, “un impulso”, y “una necesidad” en el proceder que indican las motivaciones del mismo.

b) Moral y clima organizacional:

Chiavenato, (2006) afirma que: Según los autores de la teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en

alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral.

“La literatura sobre la moral de los trabajadores comenzó con la teoría de las relaciones humanas. La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades.

En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y determina el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, cálido, amistoso, y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, desagradable y frío”. (p. 103-104).

En síntesis, el origen de la verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa es desde el punto de vista humanístico: si antes se efectuaba a través de la estructura organizacional (teoría clásica de la administración), y en la tarea (administración científica), ahora se forma en los individuos que trabajan o contribuyen en las organizaciones, es decir ceden la prioridad a la preocupación por el individuo y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos sociológicos y psicológicos.

C. Teoría del desarrollo Organizacional.

Chiavenato, (2006) afirma que: “El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En tal sentido, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración”. (p. 318), siendo estos los siguientes:

1. Los cambios y la organización

Chiavenato, (2006) afirma que: “El concepto de desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevo a un nuevo concepto de organización, de cultura organizacional y clima organizacional”. (p. 319).

Chiavenato, (2006) afirma que: “Clima organizacional, constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, negativo o positivo, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta

social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales”.
(p. 321)

2. Cambio de cultura y del clima organizacional

Chiavenato, (2006) afirma que: “La organización es un sistema humano complejo, con peculiaridades propias típicas de su cultura y clima organizacional. Esa agrupación de variables debe perfeccionarse, analizarse y observarse, permanentemente para que resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, es decir:

- i. ***Adaptabilidad.*** Capacidad de solucionar problemas y de responder de manera adecuada a las exigencias inconstantes e mutables del medio ambiente. Para ser adaptable la organización debe ser flexible, para poder adoptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan estas de dentro o de fuera de la organización.
- ii. ***Sentido de identidad.*** El conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes. En el desarrollo organizacional no existe lugar para enajenación del empleado, pero para el compromiso del participante.
- iii. ***Perspectiva exacta del medio ambiente.*** La percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- iv. ***Integración entre los participantes.*** Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado. La tarea básica del desarrollo organizacional es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización”. (p. 322).

En conclusión, el Desarrollo Organizacional crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene. Finalmente, el D.O., es quien pone en acercamiento entre el pasado de la organización con el futuro, manteniendo el equilibrio de la organización mientras esta capitaliza y cambia oportunidades para la organización hacia el crecimiento y competitividad.

D. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Sandoval (2004), refiere que:

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que “el comportamiento de los trabajadores es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus capacidades, esperanzas, y sobre todo por sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción”. (p.86).

Este punto de vista considera que la actitud que asumen los trabajadores se encuentra en aplicación al comportamiento que tienen los agentes administrativos y también por cada una de las circunstancias de la organización, las capacidades, los valores, etc. Siendo uno de los elementos claves para mejorar hacia el cumplimiento de cada uno de los objetivos institucionales y así poder conseguir las metas propuestas en los tiempos previstos.

Brunet, (2011) Rensis Likert manifiesta que es un estudioso reconocido a nivel mundial por sus trabajos en psicología organizacional, principalmente por la realización de cuestionarios y concerniente a sus investigaciones de los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite

visualizar en términos de causa y efecto la particularidad de los climas que se estudian, permitiendo estudiar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación “hay que impedir complicar la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es mostrar un marco de referencia que permita profundizar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”. (p.28).

➤ **Teoría de los sistemas de Likert**

Según Likert, la conducta de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por los ambientes organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus percepciones, informaciones, esperanzas, valores y sus capacidades. La reacción de una persona ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que prevalece es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que establece el tipo de conducta que un individuo va adoptar. En ese sentido, es posible separar los cuatro factores principales que intervienen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- a. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- b. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- c. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (Brunet, 2011, p.28-32)

En conclusión, es mostrar un marco de referencia que posibilite examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficiencia organizacional, ya que la reacción de una persona ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta.

2.2.1.2 Tipos del Clima Organizacional

A. Modelo explicativo del Clima Organizacional

Edel, García, & Guzmán (2007), “Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos”. (p. 26).

Al respecto, se muestra el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39)

Figura N° 1 Funcionamiento Organizacional



Fuente: Clima y Compromiso Organizacional (Volumen II), serie, libros y manuales: Finanzas, Contaduría y Administración, Unidad Multidisciplinaria: CIEA (2007)

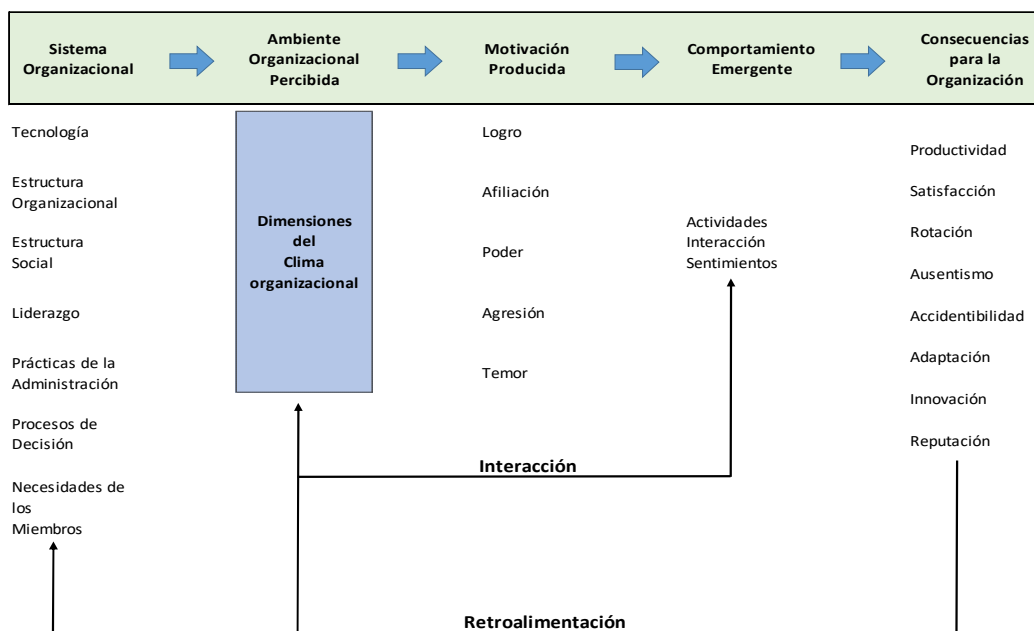
Como se puede mostrar el clima organizacional posee un proceso de efecto que va a través de líder que asocia al equipo de trabajo con el resto de la organización. Del mismo modo, este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, establecen los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las situaciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier equipo de trabajo.

Seguidamente se presenta el modelo actualmente más admitido para la explicación del clima, puesto que esto permitirá conocer y vislumbrar los elementos inmersos en el clima como los son el liderazgo, la estructura, la toma de decisiones, y entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los trabajadores que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su rendimiento,

motivación, satisfacción, y por supuesto de la productividad de la organización. Litwin & Stringer (en Goncalves 2011).

Goncalves, (2000). A partir de este aspecto el clima organizacional es calificado como un filtro por el cual pasan factores como (La estructura, el liderazgo y Toma de decisiones), consecuentemente, evaluando el clima organizacional se mide la manera de cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los trabajadores de la organización y sobre su adecuado comportamiento. Este comportamiento tiene notoriamente una gran diversidad de efectos para la organización como, por ejemplo: la accidentabilidad, la satisfacción, la adaptación, la productividad, el rendimiento y el ausentismo etc., pudiendo obtener resultados negativos o positivos de acuerdo a la manera como ha sido percibido el clima por el trabajador.

Figura N° 2 Modelo de Clima Organizacional



Fuente: Kolb, D., Rubin, I y McIntyre, J. (2001)

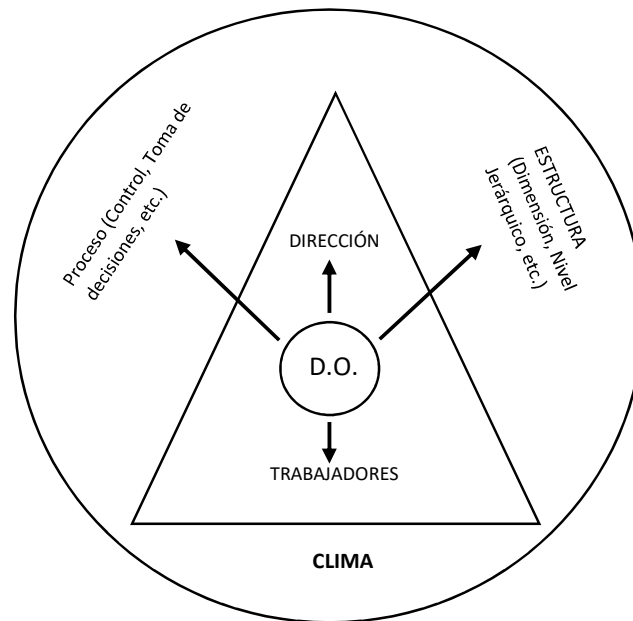
Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

B. Modelos de intervención del Clima Organizacional

A continuación, se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados por el psicólogo o administrador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base en una sucesión de fases y pautas que permitan de forma ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

“Se debe tener presente que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la base de una estructura organizacional y el proceso administrativo. Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”. (Brunet, 2011, p. 104 – 105).

Figura N° 3 Cambios y Climas Organizacionales



Fuente: (Brunet, 2011, p.104)

Brunet (2011), Por medio del uso de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de la organización. Indudablemente, si sabemos que la naturaleza interdependiente de las variables en juego (moderatrices, variables causales y finales), el cambio debe basarse en la organización total y no exclusivamente sobre las personas que integran parte de ésta. En efecto, el interventor no centra su acción en un elemento particular de la organización (como es la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, tener en cuenta los otros componentes (como es la estructura) si quiere, eventualmente, originar un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio producido en un componente puede ser aniquilado por el estado invariable de otro. También se debe de tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

En los documentos referentes del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o del personal. En lo que respecta a la transformación del clima, la eficacia del cambio será superior en la medida en que se impliquen paralelamente todos los componentes humanos (dirección y personal) y físicos. No sirve de nada tratar de cambiar la percepción del clima en los trabajadores si no se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la dirección y los trabajadores, deben cambiar su manera de ver y de actuar. (p.105).

2.2.1.3 Características del Clima Organizacional

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes de conocer.

Chiavenato, (2000) “El clima laboral hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo”. (p. 119).

El clima de una organización tiene una cierta continuación a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Toda organización puede contar con una cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero, de la misma manera, la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultados de decisiones que, en consecuencia, afectan el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento puede traer como resultado un deterioro de clima laboral, y puede pasar un buen tiempo para que se esclarezca el problema. El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Institución.

Por otro lado, el clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. Un miembro de la organización puede darse

cuenta que el clima laboral es agradable e inconscientemente, con su buen comportamiento, está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; de la misma forma, en caso contrario, en la OGPPM de la institución en estudio se observó que existen miembros de la organización que con su comportamiento negativo contribuyen a que el clima de trabajo sea negativo, trayendo como consecuencia insatisfacción en los demás colaboradores.

MINSA (2009), refiere lo siguiente:

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Tienen una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.). (p.17).

El clima organizacional, según el autor en consulta son los siguientes: El clima organizacional determina las características del entorno laboral, tiene una cierta permanencia, e influye en el comportamiento de los trabajadores, así como en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores y se encuentra en función al estilo de liderazgo, políticas, y los diferentes planes de gestión, etc. Las instituciones deben preocuparse para que al interior de las instituciones el clima laboral sea adecuado.

Rodríguez (2007), señala que el clima organizacional se caracteriza por lo siguiente:

- Los trabajadores transforman el clima laboral de la organización y también afectan sus propias conductas y actitudes.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- La conducta de los trabajadores es transformada por el clima de una empresa.
- Dificultades en la organización como ausentismo y rotación pueden ser una alarma de que en la empresa existe un mal clima laboral, es decir que sus trabajadores pueden estar insatisfechos.
- Distintas variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

En resumen, existe una estrecha relación entre el clima organizacional y el comportamiento de los trabajadores en una organización, logrando producir un efecto ya sea de modo directo e indirecto en sus trabajadores que se desempeñan en la organización, vale decir, que es la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional, ocasionando consecuencias en su forma de proceder. De la misma forma, podemos señalar que la conducta de los trabajadores origina un gran impacto sobre el clima organizacional.

2.2.1.4 El clima atributo de la organización

Méndez (2006), señala lo siguiente:

“Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta idea conduce a la medición objetiva de las

propiedades y procesos de la organización. Este acercamiento objetivo o realista fue criticada por algunos autores, quienes consideran que el clima no se suscita de los elementos objetivos de la organización, sino del significado y valor que estos dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo” (p.33-34).

En cada organización conserva su propio clima organizacional, esto es debido a las normas, costumbres, ideario, esto, trasciende en la vida de cada uno de los trabajadores, así mismo, es la forma como los trabajadores conciben el clima organizacional. Por lo tanto, las organizaciones deben de velar para que el clima que perciben los trabajadores dentro de una organización sea favorable y los incentive a sumar esfuerzos por alcanzar los objetivos institucionales.

2.2.1.5 Elementos básicos para la construcción del clima

Méndez (2006), al respecto señala lo siguiente:

“Las personas interactúan en el mismo “sistema social” que determina condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distingue a la organización. Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el “sistema social”; las aceptan y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas”. (p.34).

El autor afirma que existen elementos básicos para la construcción de un clima laboral favorable el mismo que repercutirá en la calidad de los servicios y/o trabajos que se realizan. Estos elementos son los siguientes: La interacción social, las características objetivas y los procesos psicológicos de cada uno de los trabajadores que prestan sus servicios. Por ello, es necesario que se construya y/o fomentar un clima favorable para así poder alcanzar las metas organizacionales.

2.2.1.6 Enfoque perceptual del clima organizacional

Chiang, Marin & Nuñez (2010), Sostiene lo siguiente:

“Un principio fundamental del enfoque perceptual es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos en la medida que les ayuden a adaptarse a las condiciones organizacionales, al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado”. (p.40).

Los autores sostienen que la base del clima son las apreciaciones desarrolladas por los propios individuos en un contexto determinado, el clima es un atributo individual, es decir la forma en la cual cada ser humano lo percibe. Sin embargo, las condiciones deben ser las mejores para que así el trabajador se sienta a gusto con la institución a la cual le brinda sus servicios y pueda efectuar un trabajo óptimo y con calidad que es aquello que en estos tiempos de competitividad se requiere.

2.2.1.7 Enfoque cultural del clima organizacional

Chiang, Marin & Nuñez (2010), los autores afirman lo siguiente:

“El clima organizacional es visto desde un punto de vista cultural, es establecido por un grupo de individuos que se interactúan y comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir las demandas impuestas por condiciones organizacionales. Esta forma de abordar el origen del clima desplaza el foco de las percepciones individuales como fuente de la formación del clima y enfatiza la interacción de los miembros de la organización, compartiendo este punto de vista con el enfoque interactivo”. (p.45).

El punto de vista, se fija en la interacción que tienen todos los trabajadores en una determinada organización, considerando que las relaciones sociales adecuadas facilitarán al mejoramiento del clima dentro del trabajo y en consecuencia facilitará

el trabajo en equipo, debido a que la interacción es uno de sus principales fundamentos.

2.2.1.8 El clima organizacional y la participación del trabajador

Chiang, Marin & Nuñez (2010), afirman lo siguiente:

Uno de los factores clave que puede influir en las percepciones de los trabajadores sobre participación es el clima organizacional. “Hace ya bastante tiempo que la participación de los trabajadores se contempla como un aspecto importante de la vida organizacional y como punto clave para alcanzar un aumento en la efectividad organizacional y unas percepciones positivas en los trabajadores”. (p.114).

El desenvolvimiento de los trabajadores influye en el clima organizacional, es por esta razón que las organizaciones deben sumar esfuerzos para que este sea favorable. Un ambiente de trabajo con un clima favorable trascenderá en la productividad y en la calidad tanto de los productos como de los servicios que ofrecen. El usuario desde que llega a la institución tiene la capacidad de percibir como es el clima organizacional al interior de la organización.

2.2.1.9 Evaluación del clima organizacional

MINSA (2009), al respecto sostiene lo siguiente:

Al evaluar el clima organizacional se conoce la apreciación que tiene el personal de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se efectúan intervenciones para la mejora organizacional, “es beneficioso realizar mediciones iniciales del clima organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención”. (p.17).

La afirmación que establece el autor, manifiesta que es importante y siempre necesario evaluar el clima organizacional dentro de las instituciones, ya que esto permitirá adoptar medidas para poder revertir los problemas que se presentan y así poder contar con un clima favorable, lo que permitiría a cada uno de los trabajadores sentirse realmente motivados para realizar su trabajo en forma adecuada y oportuna a fin de continuar con el desarrollo de la organización y prever futuras áreas de conflicto.

2.2.1.10 Consecuencias del Clima Organizacional

MINSA (2009), sostiene lo siguiente:

“El buen clima o un mal clima organizacional, adquirirá efectos para la organización a nivel positivo o negativo, determinadas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.”. (p.20).

El autor en consulta sostiene que el clima organizacional tiene repercusiones muy importantes para el desarrollo y el crecimiento organizacional debido a que de ser positivo, los trabajadores se esforzarán para lograr los objetivos propuestos por la organización, sintiéndose parte de ella, teniendo el poder y la capacidad para realizar un trabajo eficiente y de calidad, adaptándose con facilidad y con buena voluntad a los cambios, mejorando su productividad, permaneciendo en su puesto laboral, sintiéndose a gusto con su puesto laboral, siendo capaz de innovar en forma constante, etc., de lo contrario los trabajadores se sentirían incómodos, no se adaptarán, cambiarán constantemente de puesto de trabajo, existiendo ausentismo, no innovarán y por consiguiente la productividad será deficiente.

2.2.1.11 Beneficios de la medición del clima organizacional

MINSA (2009), sostiene lo siguiente.:

- Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
- Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- Establecer el valor promedio del clima organizacional y comparar el clima organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- Disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales.
- Definir acciones de mejora.
- Detectar fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros (pp. 24-25).

En este aspecto el autor asevera que los beneficios que genera la medición del clima organizacional dentro de una institución son variados. Entre estas se pueden resaltar las siguientes: Permite recaudar información confiable para poder adoptar alternativas de solución adecuadas que permitan ayudar a superar la problemática y potenciar aquellos aspectos en los cuales se logró desarrollar para que así se

conviertan en una fortaleza institucional. Es importante poder efectuar comparaciones con otras instituciones para que de esta manera se pueda determinar aquellos factores que las llevaron a dicha situación y así poder adoptar las acciones buenas a la realidad institucional, fomentando la participación, la colaboración y el apoyo mutuo entre los trabajadores de la institución.

2.2.1.12 Tipos de Clima Organizacional

Brunet (2011), considera los siguientes tipos de clima organizacional:

A. Clima de tipo autoritario (Sistema I)

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, “la gestión no tiene confianza en sus trabajadores. La gran parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmosfera de amenazas, de castigos, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (...). Esta clase de clima muestra un entorno estable donde la comunicación de la dirección con sus trabajadores no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (p.30).

Tabla 1: Clima de tipo Autoritario Explotador

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
Fuerzas Motivacionales	Métodos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Miedo, temor, dinero, status, se ignoran los otros motivos. ✓ Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. ✓ Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores d la jerarquía. ✓ Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a sus tareas, sus semejantes, el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. - No existe más que una influencia, descendente moderada generalmente subestimada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poca motivante y las toma generalmente un solo hombre.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de Control
<ul style="list-style-type: none"> - Estos no son más que ordenes, parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca. 	<ul style="list-style-type: none"> - El control no se efectúa más que en la cumbre. - Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. - Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 33)

B. Clima de tipo autoritario (Sistema II)

El tipo de clima de autoritarismo paternalista “es aquel en que la gerencia tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”. (p.31).

Tabla 2: Clima de Tipo Autoritario Paternalista

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de los objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas Motivacionales	Métodos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades del dinero, del ego, del status y del poder y algunas veces en el miedo. - Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana. 	
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de Control
<ul style="list-style-type: none"> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. 	<ul style="list-style-type: none"> - El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. - Alguna veces se desarrolla una organización informal pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 34)

C. Clima de tipo Participativo (Sistema III)

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus trabajadores. La política y las determinaciones se toman habitualmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Por consiguiente, existe una número moderado de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto valor de confianza.

De modo que, los aspectos importantes de los procesos de autoridad se facultan desde el más alto nivel hasta el último nivel con un sentimiento de compromiso en los niveles superiores e inferiores. Pueden desarrollarse una organización informal, sin embargo ésta puede resistirse o negarse a los fines de la institución.

Este tipo de clima muestra un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar. (p.35).

Tabla 3: Clima de Tipo Participativo – Consultivo.

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas Motivacionales	Métodos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. - Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de los que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y filtración.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. 	<p>Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p>
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de Control

-
- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencia.
 - Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
 - Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 35)

D. Clima de Tipo Participativo (Sistema IV)

En el sistema de la participación en grupo, “la dirección tiene plena confianza en sus trabajadores. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los trabajadores y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica”. (p.36)

Tabla 4: Clima de Tipo Participativo – Participación en grupo.

Métodos de Mando	Objetivos de resultado y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas Motivacionales	Métodos de Comunicación
- La dirección tiene plena confianza de sus empleados.	- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los medios de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.	- No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tiene bastante influencia.	- El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todo los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de Control
- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencia.	- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
- Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 36)

En conclusión, podemos indicar que existen dos tipos de climas que son los más idóneos para las organizaciones que son el clima consultivo y clima participación en grupo. Ya que uno y otro involucran al personal con la organización y les brindan un buen ambiente y confianza a sus trabajadores lo que hace que estos se sientan cómodos e identificados con la organización.

2.2.1.13 Dimensiones del Clima Organizacional

Caraveo (2004), plantea las dimensiones del clima organizacional son “las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afecten el ambiente de las organizaciones”. (p. 85).

Brunet (2011), manifiesta que diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La tabla 5 presenta cierto número de dimensiones propuestas por investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores, los que se presentan a continuación: (p.43)

Tabla 5: Dimensiones del Clima Organizacional.

Forehand y Gilmer	Friedlander y Magulies	Gavin	Lawler
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia, eficacia.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidación.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	.	
	7. Confianza.	6. Riesgos y desafíos.	
	8. Consideración		
	.		
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional	1. Conformidad.	1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de fuerza de motivación.	.	2. Responsabilidad.	2. Control.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	2. Responsabilidad.	3. Normas.	
4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción.	3. Recompensa.	4. Recompensas.	
5. Toma de decisiones.	4. Riesgo.	5. Claridad organizacional.	
	5. Apoyo.	6. Espíritu de trabajo.	
	6. Normas.		
	7. Conflicto.		

-
6. Fijación de los objetivos o directrices.
 7. Procesos de control.
 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento.

Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía.	1. Apoyo	1. Estructura	1. Cohesión entre
2. Conflicto contra cooperación.	proveniente de la dirección.	organizacional.	el cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	2. Interés por los nuevos	2. Refuerzo.	2. Grado de compromiso
4. Estructura organizacional.	empleados.	3. Centralización de poder.	del cuerpo docente.
5. Recompensa.	3. Conflicto.	4. Posibilidad de cumplimiento.	3. Moral de grupo.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.	4. Independencia de los agentes.	5. Formación y desarrollo.	4. Apertura de espíritu.
7. Niveles de ambición de la empresa.	5. Satisfacción.	6. Seguridad contra riesgo.	5. Consideración.
8. Estatus.	6. Estructura organizacional	7. Apertura contra rigidez.	6. Nivel efectivo de las relaciones con la dirección.
9. Flexibilidad e innovación.	.	8. Estatus y moral.	7. Importancia de la producción.
10. Centralización.		9. Reconocimiento y retroalimentación.	
11. Apoyo.		10. Competencia y flexibilidad organizacional.	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: (Brunet, 2011, Pág. 44-45)

Para el estudio del clima organizacional en una organización es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores y que pueden ser medidos. Dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que no se ha llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, las mismas que han sido denominados como dimensiones.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones antes utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, se ha considerado 3 indicadores que vimos por conveniente evaluar en la organización, las cuales se detallan a continuación:

A. Comunicación.

En la actualidad, y a medida que evolucionan las organizaciones, surgen nuevas formas de gestionar la comunicación. En ese sentido, se destacan los siguientes trabajos de investigación:

MINSA (2009), “Constituye el sistema social interno de la organización, el cual está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos”. (p. 18).

El potencial humano con el que cuenta una organización es el motor para que la institución se desarrolle adecuadamente. Para ello es fundamental considerar la comunicación en los trabajadores a fin de que sean capaces de aportar en las decisiones importantes de la institución realizando en forma eficiente, adecuada y sobre todo respetando los tiempos establecidos.

MINSA (2009), sostiene que las características del diseño organizacional son: “Estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración” (p. 18).

Según el autor es importante conocer las características del diseño organizacional ya que este es el que direcciona el trabajo dentro de la organización a la cual el trabajador le presta sus servicios, siendo la comunicación la parte más importante la cual permite a sus trabajadores estar debidamente informados acerca de la realidad institucional.

Uribe (2015), manifiesta que el concepto de la comunicación en:

“El ser humano por naturaleza adquiere necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento importante, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen continuamente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, con sus superiores y miembros de una sociedad”. (p. 55).

En la actualidad, la comunicación es uno de los instrumentos primordiales de la organización, la cual debe desempeñar un rol esencial de intercambio de opiniones y mensajes, siendo trascendental para todo proceso de interacción entre los componentes sociales de un centro de trabajo. Cuando la comunicación está adecuadamente implementada en una institución este funciona entre sus componentes de forma positiva, logrando comprensión y entendimientos entre sus actores. Por ello, actualmente si la Institución no practica las relaciones mediante una adecuada comunicación, simplemente es obsoleta. La práctica de una buena comunicación no únicamente incide en los trabajadores, sino que se refleja en las personas que reciben el servicio.

Souza (1997), conceptualizó la comunicación:

“La comunicación eficiente ocupa el centro de toda actividad de liderazgo. Los líderes saben que podrán alcanzar sus objetivos con mayor facilidad si cuenta con la cooperación de las personas con las que trabajan. Su capacidad de comunicarse eficientemente les permite influir en las actitudes y en los actos de sus colegas y subordinados. Como líder, lograras vender mejor tus ideas se te comunica y se coordina de una manera eficiente. La capacidad de expresarte con claridad y eficiencia puede ser la habilidad más valiosa”. (p.142).

La moderna empresa o institución tiene necesariamente que capacitar a su personal líder, principalmente en el manejo de una comunicación adecuada a la naturaleza institucional. Los líderes que manejan la institución deben estar en la capacidad de que sus opiniones deben ser respetadas por el personal. Para que esto suceda es necesario que el mensaje a emitir sea convincente y asimilable por el personal. De ser así estamos seguros que el personal recibirá las órdenes con el deseo de cumplirlas. Es muy bueno que la comunicación deba estar basada en el uso de términos adecuados, comprensibles y sencillos para el personal o auditorio al que se dirige el mensaje. De ello dependerá el éxito o el fracaso comunicativo.

Uribe (2015), conceptualizó la coordinación en: “La coordinación contribuye a la mejora del trabajador frente al liderazgo la articulación de logros, estrategias y procesos en función de un propósito común” (p.50).

Debemos de tener en cuenta que la comunicación no sólo es un instrumento de mando de los líderes de una institución. Recordemos que la reingeniería compromete a la moderna institución a mantener una comunicación horizontal, donde los líderes y el personal tengan algo que decir el uno al otro. Como se dice

de manera general, es bueno que todos los integrantes de la institución hablen un solo lenguaje a fin de que se evite malos entendidos que podrían generar confusiones de mensaje o emitir mensajes distorsionados.

Velázquez (2012), define a la comunicación organizacional como “un proceso para facilitar la emisión y recepción de los mensajes que se da entre los miembros de la organización, así como entre la empresa y su entorno”. (p. 89).

Para establecer estrategias de productividad, desarrollo y relaciones internas y externas es a través de la comunicación organizacional, esto es con el fin de conseguir un excelente desempeño por parte del recurso humano, por lo que su propósito se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una organización.

Asimismo, facilita que los procesos internos de trabajo se desarrollen apropiadamente, existiendo un óptimo clima de trabajo alcanzando los objetivos propuestos.

B. Capacitación.

MINSA (2018), Conceptualizó la capacitación en, “Un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de las cuales las personas adquieren conocimientos, habilidades, destrezas y competencias relacionadas con el trabajo, actitudes frente aspectos de la entidad, de la tarea, del ambiente”. (p.4;5).

La capacitación es un proceso necesario en la organización orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores para que obtengan un mejor y mayor rendimiento en sus actuales y futuros cargos, logrando de manera más eficiente los objetivos de la organización constituyéndose en motor de motivación del personal que favorezca el clima laboral para la gestión del cambio.

Robbins & Judge (2013), definieron la capacitación: como “Una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente un individuo que mejorara su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo”. (p.227). Un trabajador debidamente capacitado está apto para desempeñarse adecuadamente en su trabajo. Es muy importante la capacitación para mejorar la calidad de rendimiento del trabajador, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Werther, Davis & Guzman (2013), conceptualizó la capacitación en

“Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda la vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades”. (p.182).

La capacitación debe darse precisamente de forma cualitativa y cuantitativa. No puede capacitarse a un trabajador en algo que no sea para el desempeño de sus actividades. Tiene que capacitarse de acuerdo a sus necesidades técnicas, humanas y su accionar administrativo en la institución. La capacitación puede dar resultados a corto, mediano o largo plazo, todo se encuentra sujeto a la política institucional.

C. Motivación.

La motivación es la fuerza que impulsa a una persona hacia una actuación para lograr satisfacer una o varias necesidades personales, a lo se deriva del verbo latino “mover” o sea el modo de acción para conseguir algo. (Diccionario de la Real Academia Española).

MINSA (2009), sostiene que las características de la cultura organizacional son las siguientes: “Identidad, conflicto, cooperación y motivación” (p.19)

En la organización se debe de considerar estas características como parte importante, tomando en cuenta que esto permitirá que el trabajador tenga identificación con la institución a la cual presta sus servicios, permitiendo manejar de manera adecuada los conflictos laborales, promoviendo la cooperación entre compañeros y manteniendo motivados a los trabajadores para realizar un trabajo óptimo y de calidad.

Valdez H. (2016), manifiesta que la “motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 10).

Robbins y Judge (2013), “Define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, teniendo tres elementos fundamentales: intensidad, dirección y persistencia”. (p. 202).

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M (2012), La motivación es un término general que “se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada”. (p.388)

Según Chiavenato, (2011), “Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo”. (p.41).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores, que es la que se encarga de estimular y hacer un esfuerzo con el objetivo de alcanzar ciertas metas.

2.2.1.14 Teorías de la Motivación

A) La teoría de la pirámide de las necesidades (Maslow 1943)

De acuerdo al psicólogo Abraham Maslow parte de la teoría manifiesta que cada persona tiene una jerarquía de 5 necesidades, de los cuales los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”:

1. Necesidades sociales (afecto, sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad).
2. Necesidades fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales).
3. Necesidades de seguridad (incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales).
4. Necesidades de autorrealización (el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad-potencial). Necesidades de estima (incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización). (Chiavenato, 2011, p.43)

Se puede decir, que una de las hipótesis primordiales de las necesidades de Maslow en relación a la motivación e las personas es que únicamente las

necesidades no satisfechas intervienen en el comportamiento de las personas, ya que una necesidad satisfecha no crea conducta alguna. Sin embargo, las necesidades fisiológicas nacen con la persona y las otras necesidades surten con el paso del tiempo.

Por otro lado, a medida que las personas consiguen controlar sus necesidades básicas surgen paulatinamente necesidades de orden superior causando hasta cierto punto las diferencias jerárquicas propias de cada persona. En consecuencia, no todos van a concebir la necesidad de autorrealización.

Figura N° 4: Jerarquía de las necesidades según Maslow (1943)



Fuente: tomada de Chiavenato (2011)

B) Teoría X y teoría Y (Douglas McGregor 1960)

Se proponen dos concepciones diferentes del ser humano: una básicamente negativa (X) y otra positiva (Y).

Según los supuestos de la teoría X:

1. Los colaboradores eluden las responsabilidades y buscan dirección formal siempre que pueden.

2. A los colaboradores no les gusta trabajar y, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
3. La mayor parte de los colaboradores conceden más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral.
4. Como a los colaboradores no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles, amenazas de castigo.

En esta teoría, la dirección con personas de estas particularidades puede estar establecida en el ejercicio de autoridad formal, donde la dirección indica lo que cada uno debe hacer y cómo hacerlo, señalando los tiempos para la elaboración del trabajo, dictando sus normas a seguir e imponiendo a los empleados a una constante presión, logrando que se efectúen los esfuerzos necesarios para impedir que sean sancionados. En suma, esto corresponde a un estilo de dirección autoritario.

En el otro extremo, la teoría Y presentan otros supuestos:

1. La capacidad para tomar decisiones innovadoras se puede presentar de manera general por parte de todos los colaboradores.
 2. Los colaboradores piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
 3. Las personas son capaces de auto dirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
 4. La persona puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
- (Koontz, 2012, p.389).

Mientras tanto, la teoría Y es un estilo de dirección participativo que facilitara las condiciones para que las personas puedan conseguir los propios objetivos al mismo tiempo que se alcanzan los organizativos. Los jefes deben dar información, confianza y formación, posibilitando la cooperación de los

empleados en la toma de decisiones, así como también en la negociación de los objetivos.

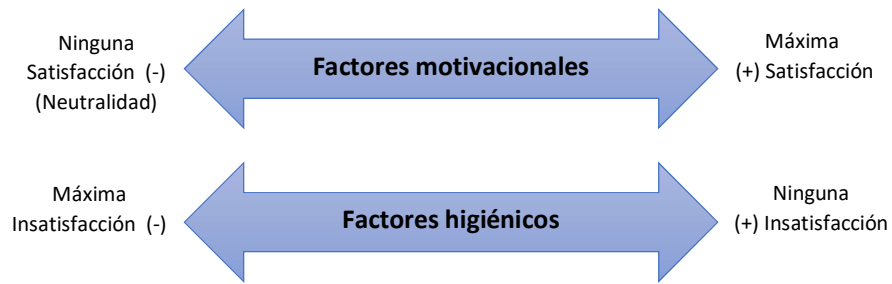
C) Teoría de motivación-higiene (Frederick Herzberg 1959)

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores. (p. 56).

✓ **Factores Higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los trabajadores, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los trabajadores.

✓ **Factores Motivacionales:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación alcanza sentimientos de crecimiento realización y de reconocimiento profesional, que se muestran por medio de la realización de actividades y tareas que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. (Chiavenato, 2011, p.45).

Figura N° 5: Teoría de los factores de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados



Fuente: Chiavenato (2011)

La teoría de los 2 factores la podemos ver y comprobar hoy en día en algunas organizaciones, ya que ahora a los empleadores les importa mucho las condiciones en las que trabajan sus trabajadores y motivarlos con salarios justos, otros bonos y regalos.

Tipos de Motivación:

Pastrana C. (2013), afirma que existe dos tipos de motivación:

i) Motivación Extrínseca

“La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los trabajadores están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará en desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida” (p.3).

El autor afirma que la motivación extrínseca viene a ser la motivación externa o exterior que tiene el trabajador. Este tipo de motivación no tiene nada que ver la actuación del sujeto, sino que se motivan por las motivaciones exteriores que reciben y ello permitirá que realicen adecuadamente su trabajo a favor de la institución donde labora.

Objetivo de la Motivación Extrínseca: sostiene que: “Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano” (p.3).

Al respecto se afirma que el objetivo primordial de la motivación extrínseca es reconocer el desempeño de los trabajadores a través de incentivos económicos, sociales o laborales los cuales permiten crecer personal o profesionalmente. De esta manera la empresa estimula al resto de trabajadores para realicen un trabajo eficiente.

ii) Motivación Intrínseca

“Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse autorealizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones” (p.3)

La motivación intrínseca es la motivación personal que el trabajador siente dentro de su interior. Esta motivación interna, del propio sujeto tiene que ver con la autorrealización y a su vez este se ve reflejado en su buen desempeño dentro de la institución a la cual le brinda sus servicios.

Factores que influyen en la Motivación Intrínseca

Pastrana C. (2013), afirma lo siguiente: En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de

trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. (p. 3)

Según el autor consultado, existen factores los cuales van a ejercer influencia en la motivación intrínseca de los trabajadores. Estos factores tienen que ver con proveerles de aquellas herramientas, materiales, ambientes adecuados, etc. para poder realizar adecuadamente su trabajo. Si el trabajador cuenta con todo lo mencionado pues se motivará para poder realizar en forma efectiva sus labores y ello beneficiará a la institución en la cual trabaja.

Importancia de la Motivación:

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito en la organización, ya que de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la organización debe ser tomada en cuenta por los gerentes; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los trabajadores, creando un ambiente laboral adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales.

Indicadores utilizados para el estudio de la Motivación:

- a) **Nivel de reconocimiento laboral:** El reconocimiento es un instrumento de gestión que fortalece la relación de la organización con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización. Cuando se reconoce a un trabajador eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los trabajadores.

- b) Nivel económico (Beneficios):** Según Koontz, la motivación económica en sí misma, es difícil de evaluar como algo objetivo. Aun cuando se traduzca en un sueldo, o un nivel de sueldos; variará en función de los puestos, la jerarquía, el esquema de retribución del rubro en el que se desenvuelva el trabajador. No es lo mismo la retribución que “espera” un vendedor, que lo que “espera” obtener un gerente de administración. Las organizaciones no siempre pueden satisfacer las expectativas económicas de sus trabajadores, y sin embargo estos permanecen en la organización.
- c) Nivel social (beneficios):** Los beneficios sociales han demostrado ser una herramienta clave para aumentar la motivación y la productividad en el entorno organizacional. Según el X Barómetro de Clima Laboral y Motivación elaborado por Edenred e Ipsos, el 80% de los trabajadores considera que este tipo de soluciones repercuten positivamente en su calidad de vida en el trabajo. Además de la percepción del trabajador, implantar políticas de beneficios sociales genera resultados directos en la empresa, aumentando la productividad, reduciendo el absentismo y favoreciendo la retención atracción de talento.
- d) Nivel de apoyo al Desarrollo profesional:** Para el director Fernando Cerutti del Diplomado Internacional en Management de la Universidad de Belgrano, compartir con los trabajadores aquellas cosas que causan felicidad como los logros conseguidos, un nuevo contrato o una gran inversión y convencerlos honestamente de que son valiosos para los proyectos, también ayuda a que los trabajadores se sientan reconocidos.
- Recordar: que si la organización no comienza por cumplir con quienes le permiten mejorar, competir, innovar y cambiar, difícilmente podrá esperar algo

cambio. Premie la labor de sus trabajadores, después de todo, un acto de reconocimiento no tiene por qué ser tan costoso para ser inolvidable.

- e) **Nivel de seguridad laboral:** El concepto de Seguridad en el Trabajo refiere a la especialidad como el conjunto de procedimientos y técnicas que tienen por objeto disminuir o eliminar el riesgo de que se provoquen los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- f) **Nivel de autorrealización:** Para Maslow la autorrealización es un anhelo al que toda persona ansía llegar, se complace mediante oportunidades para desarrollar al máximo su talento y su potencial, expresando ideas, conocimientos, creciendo y desarrollándose como una gran persona, para obtener logros personales, permitiendo que cada ser humano se diferencie de los otros.

2.2.1.15 Factores del Clima Organizacional

Según Robbins, S. (2004, citado en Bustos, 2008), “En la organización los factores extrínsecos e intrínsecos repercuten sobre la realización de los integrantes dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las apreciaciones que sus miembros tengan de estos factores”

✓ Factores que permiten un buen clima organizacional:

Comprendemos bien el concepto de Clima Organizacional y de manera general lo identificamos como el ambiente que se vive en la organización en un determinado momento; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o más bien como una cualidad o propiedad del ambiente general, que

perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales influyen en su comportamiento y pueden ser de orden interno o externo.

Contando con una cultura organizacional y un entorno laboral agradable que impulse el sentido de pertenencia, y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para la organización, ya que la productividad y la calidad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene un trato directo con el ambiente que gira a su alrededor.

Las respuestas y percepciones que comprende el Clima Organizacional se producen en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo, y aspectos de tipo económico (sistemas de incentivos, remuneración, apoyo social, etc.) y prácticas de dirección (tipos de supervisión: participativa, autoritaria, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

✓ **Factores que permiten un mal clima organizacional:**

Comunicación: La falta de comunicación vertical y/o horizontal, o una comunicación sesgada se convierte en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. El personal comienza a sentirse desplazados, fuera de lugar y descende su compromiso con los objetivos organizacionales.

Reconocimiento del trabajo: En muchas organizaciones los superiores sólo dan amonestaciones a los trabajadores cuando hacen algo mal. El no llegar a reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, ahondará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, y no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo e implantará un mal clima laboral.

Lugar de trabajo: De contarse con unas características medioambientales negativas en el hábitat de trabajo hace que los trabajadores no se sientan

cómodos, lo que repercutirá negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas para el logro de los objetivos trazados.

Estilo de Liderazgo: Un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus trabajadores, que no deja autonomía a la hora de hacer una actividad o tarea, generando un clima negativo, de desmotivación.

En síntesis, contar con un buen clima organización es imprescindible para que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización, pero también es un factor útil de la atracción de talento, a fin de generarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

2.2.1.16 Importancia del Clima Organizacional

Según Amorós, E. (2007), “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244).

Goncalves, A. (2000), plantea que “la relevancia de este enfoque está en el hecho de que la conducta de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”.

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

En síntesis, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los trabajadores, según su

antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los trabajadores llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

2.2.1.17 Diseño en las Organizaciones

Es el proceso de optar una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización, su diseño organizacional simboliza los resultados de un proceso de toma de decisiones y que incluye fuerzas ambientales, elecciones estratégicas y factores tecnológicos.

Según, Stephen Robbins (1999), define “al entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que afectan potencialmente en su desempeño”. (p. 537).

Por lo tanto, el ambiente afecta directamente en la estructura de una organización, esto es debido a la incertidumbre que causa en estas últimas, por ello, algunas de las empresas enfrentan los medios relativamente estáticos; mientras tanto, otras, se enfrentan a los que son más dinámicos, puesto que es una amenaza para la eficacia de la institución, sabiendo esto el administrador tratará de reducirlo al mínimo, la que puede ser lograda a través de ajustes en la estructura de la organización.

De acuerdo a la definición proporcionada por Robbins, difiere a la de Goncalves, al analizarse el ambiente como las fuerzas extrínsecas que realizan presión sobre el desempeño organizacional.

Por ello, señalaremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización dando forma al ambiente en la que esta se desenvuelve.

En este contexto, el Diseño Organizacional, es una técnica planificada que permite adaptar la estructura física, humana y los procesos de una organización para reducir su complejidad y perfeccionar su performance, tomando en cuenta lo siguiente:

a) Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dividir el trabajo en tareas y áreas ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos, departamentos y niveles de autoridad. ✓ Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales ✓ Asignar y utilizar recursos de la organización
b) Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocer al personal como tema primordial. ✓ La organización gana flexibilidad y/o rigidez. ✓ Promueve compromiso y productividad del equipo de trabajo. ✓ Mejora relación entre clientes y organización. ✓ Fomenta el liderazgo y formación de líderes. ✓ Analiza y reconoce fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
c) Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usuarios y necesidades. ✓ Recursos y Servicios ✓ Diseño de Procesos. ✓ Resultados e indicadores. ✓ Unidad organizacional. ✓ Jerarquía y autoridad. ✓ Canales de comunicación. ✓ Coordinación interna. ✓ Relación interinstitucional, y por último la ✓ Normalización, en este punto se elaborará el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos.
d) Diferenciación e Integración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificar actividades. ✓ Definir etapas. ✓ Coordinación y control en subsistemas. ✓ Mantener integridad ✓ Solución del sistema organizacional.
e) Complejidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciación horizontal. ✓ Diferenciación vertical. ✓ Dispersión espacial.
f) Formalización Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unidades Organizacionales. ✓ Manual de Procedimientos. ✓ Manual de Organización y Funciones. ✓ Diagramas de Flujo.
g) Dimensiones del Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructuración organizacional. ✓ Análisis Internos y Externos. ✓ Lineamientos estratégicos. ✓ Dependencias por especialización.
h) Procesos de Decisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de decisiones y comunicación. ✓ Modelos de estructuración: Orgánicas (descentralizada), y Mecánicas (centralizada)
i) Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Derechos y deberes de una posición jerárquica para mandar y hacerse obedecer.
j) Especialización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado en que las tareas se subdividen en tareas y puestos separados para aumentar resultados.

k) Departamentalización	✓ Agrupamiento de puestos para cumplir objetivos por funciones, geográfica, productos, procesos o clientes.
l) Cadena de Mando	✓ Línea de autoridad y jerarquía desde niveles más altos a los más bajos, se especifica quién reporta a quién.
m) Tramo de Control	✓ Cantidad de empleados que se puede dirigir de forma eficiente y eficaz. Establece niveles en una organización.
n) Centralización y Descentralización	✓ Es el grado en que la toma de decisiones se da en niveles superiores de la organización.
o) Formalización	✓ Estandarización o normalización de puestos. Reglas y procedimientos que guían el comportamiento de empleados.

La clave para un Diseño Organizacional se da a través de la siguiente conceptualización:

- a) **Planeamiento Estratégico:** Es el proceso gerencial analítico y ordenado que permite el desarrollo organizacional a largo plazo, mantenimiento de objetivos, recursos, posición y oportunidades de mercado, ofreciendo a la alta gerencia una dirección de gestión.
- b) **Evaluación de Puestos:** A través de ello, le permite revisión del organigrama, levantamiento de funciones, análisis de puestos, actividades, nivel de autoridad, descripción de puestos (objetivos, funciones, responsabilidades, relación del trabajo, conocimientos, habilidades requeridas); descripción, valuación y asignación de escala salarial
- c) **Comportamiento Organizacional:** Es el estudio que investiga el impacto que el personal, sus grupos y su estructura producen dentro de una organización, con el propósito de analizar, reconocer y mejorar los diversos factores para lograr eficacia organizacional, dividiéndose en tres Niveles:

Niveles	Contenido
a) Nivel Organizacional	Cultura organizacional, estructura organizacional, diseño del trabajo, ambiente del trabajo, evaluación del desempeño.
b) Nivel Grupal	Liderazgo, comunicación, equipos de trabajo, conflicto, poder y política, interrelaciones.
c) Nivel individual	Personalidad, percepción, valores, actitudes, motivación, habilidades y aprendizaje.

- d) **Manual de Organización y Funciones:** Es el documento estandarizado que comprende la estructura organizacional como son: objetivos institucionales, organigrama, niveles jerárquicos, relaciones de dependencia, funciones de puestos, relaciones de coordinación, disposiciones que regulan la estructura.
- e) **Manual de Organización y Funciones (MOF):** Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

En el Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, mediante Ley N° 27658, declara al estado Peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública, aprobándose mediante Decreto Supremo N° 008-2017-SA, el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud – (ROF MINSA), el mismo que se encuentra vigente. Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, se aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, la misma que tiene como objetivo regular los principios, criterios y reglas que definen el diseño, estructura, organización y funcionamiento de las entidades del estado.

La finalidad del citado dispositivo, es buscar que las entidades del Estado conforme a su tipo, competencias y funciones, se organicen de la mejor manera a fin de responder a las necesidades públicas, en beneficio de la ciudadanía.

2.2.1.18 Diseño de las Entidades Públicas

El diseño consiste en analizar las características de la entidad para identificar un modelo de organización que más se ajuste a esta y facilite la elaboración o modificación de su estructura orgánica o funcional.

Los Criterios de análisis para el diseño organizacional son los siguientes:

- Estrategia y prioridades institucionales.
- Bienes y servicios que presta, evaluando el nivel de cobertura y demanda.
- Cantidad de personal con vínculo laboral y volumen de trabajo.
- Recursos y capacidad operativa.
- Tiempo de operación.
- Nivel de especialización de las funciones sustantivas.
- Factores externos que pudiesen afectar el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- Nivel de riesgos en los procesos para la provisión del bien o servicio.
- Normas sustantivas aplicables.

Para el caso del nivel de riesgos en los procesos para la provisión del bien o servicio, las entidades evalúan el funcionamiento de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para la identificación de riesgos. Para su análisis, las entidades pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad hasta llegar a sus actividades, las cuales se describen a través de procedimientos.

2.2.1.19 Estructura Orgánica y Funcional

La implementación de la estructura orgánica de una entidad contiene lo siguiente:

- La estructura orgánica agrupa las competencias y funciones de la entidad en unidades de organización y establece las líneas de autoridad y mecanismos de coordinación para el logro de sus objetivos.
- En el Reglamento de Organización y Funciones se desarrolla la estructura orgánica de la entidad y se representa en el organigrama.
- La estructura funcional agrupa las funciones de una entidad sin personería jurídica en unidades funcionales y establece las líneas de autoridad y mecanismos de coordinación para el logro de sus objetivos.
- El Manual de Operaciones desarrolla la estructura funcional de la entidad y se representa en el organigrama.

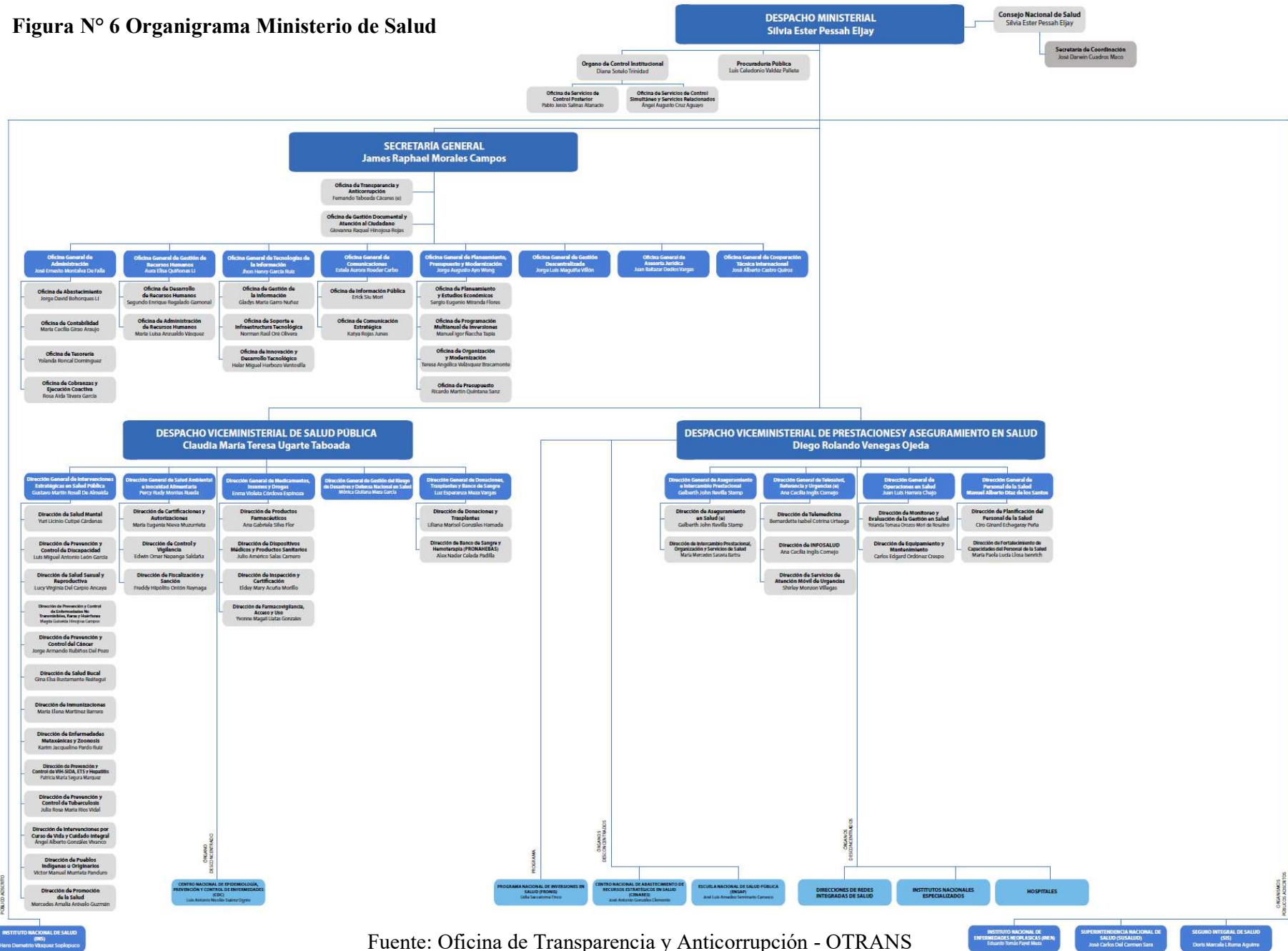
2.2.1.20 Niveles Organizacionales:

Estos niveles son las categorías dentro de la estructura orgánica de una entidad que reflejan la dependencia jerárquica entre sus unidades de organización, clasificándose de la siguiente manera:

- a) **Primer nivel:** Órganos de Alta Dirección y según corresponda órganos resolutivos u órganos consultivos.
- b) **Segundo nivel:** Órganos de línea y órganos de administración interna.
- c) **Tercer nivel:** Unidades orgánicas.

En base al dimensionamiento de las entidades, éstas excepcionalmente se pueden organizar jerárquicamente en un cuarto o mayor nivel organizacional, a continuación, se muestra el Organigrama del Ministerio de Salud:

Figura N° 6 Organigrama Ministerio de Salud



Fuente: Oficina de Transparencia y Anticorrupción - OTRANS

2.2.1.21 Documentos de Gestión Organizacional:

La principal herramienta de gestión es el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, este es un documento técnico normativo de gestión organizacional que formaliza la estructura orgánica de una entidad, la cual contiene las competencias y funciones generales de la entidad; las funciones específicas de sus unidades de organización, así como sus relaciones de dependencia.

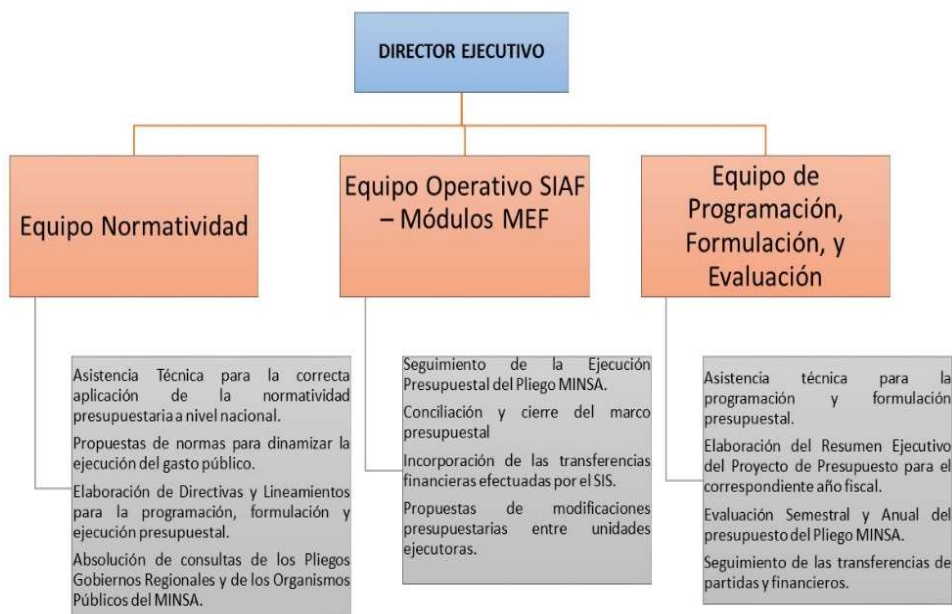
Por ejemplo, la Oficina de Presupuesto del Ministerio de Salud es una de las cuatro (04) unidades orgánicas dependientes de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, de acuerdo a lo establecido en los artículos 29° y 32° del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la entidad aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2017-SA y modificatorias.

En ese sentido y de acuerdo a sus funciones, desarrolla el segundo pilar correspondiente al “Presupuesto por Resultados”; en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Es decir, la Oficina de Presupuesto, es la unidad orgánica encargada de coordinar y ejecutar los procesos técnicos referidos al Sistema Administrativo de Presupuesto Público en el Ministerio de Salud, estableciendo las pautas a las unidades ejecutoras del pliego. Asimismo, tiene como funciones, entre otras, el de conducir la gestión presupuestaria del Ministerio de Salud en coordinación con los órganos competentes y en el marco de la normatividad vigente; así como formular normas, directivas y lineamientos referidos a la gestión presupuestaria en coordinación con los órganos, Unidades Ejecutoras y Organismos Públicos Adscritos al Sector Salud, realizar el Proceso Presupuestario de la Entidad, sujetándose a las disposiciones legales vigentes que emita el ente rector del Sistema Administrativo Nacional de Presupuesto.

Para el cumplimiento de las funciones de la Oficina de Presupuesto de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, se organiza el trabajo a través de tres (03) Equipos de trabajo, para el desarrollo de las siguientes actividades:

Figura N° 7 Formación de Equipos de trabajo



Fuente: Documento Técnico de trabajo OGPPM - MINSa

El resto de personal DL 276, CAS y Servicios por Terceros no está asignado a un equipo específico, ya sé que trabaja bajo el sistema de organización matricial.

2.2.2 Desempeño Laboral

En el transcurrir del tiempo, en las organizaciones han venido tomando cada vez con más y más fuerza la idea de que la pieza clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus trabajadores, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base a este ideal surgió la palabra "recursos humanos", y nació además la necesidad de conocer cómo están siendo administrados y si éstos

aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño.

Aunque para las organizaciones la importancia del diagnóstico del desempeño, no siempre se ha tomado con el compromiso y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda, D. (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su trabajador, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, lo que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación.

Por otra parte, el desempeño laboral, es la conducta del trabajador en la exploración de los objetivos establecidos, las que se integran, como conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios dentro de la organización.

Por otro lado, el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos como: el comportamiento de la disciplina, (el cumplimiento de las normas de seguridad, el aprovechamiento de la jornada laboral y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) las aptitudes (calidad, la eficiencia y productividad con que desarrolla las actividades laborales estipuladas en un período determinado) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación, se dan a conocer algunas de estas definiciones que encontramos a través del tiempo.

✓ **Harris, O. (1986)** señala que:

(...) “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales”. (p. 276).

✓ Para **Robbins, S. (1995)**, manifiesta que:

(...) “una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los trabajadores”. (p. 666).

Werther y Davis (1995), señalan que la evaluación de desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231).

✓ **Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J. (1997)**, la evaluación del desempeño es:

(...) “supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”. (pp.129 - 130).

✓ **Chiavenato, I. (1999)**, señala que:

(...) “la evaluación de 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 las personas 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 trabajadores, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.”. (p. 357).

✓ **Sastre, M. & Aguilar, E. (2003)**, "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del trabajador, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo". (p. 321).

✓ Según Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007),

(...) “la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (p. 229).

✓ Finalmente, en el 2008 Sánchez, J. & Bustamante, K. señalan que:

(...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los trabajadores, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los trabajadores, para que de esta forma se pueda discriminar entre trabajadores efectivos e inefectivos (p.104).

Como se aprecia, entre los autores más contemporáneos existen consensos en relación con el enfoque sobre el concepto técnico del desempeño, la cual está centrada principalmente a la forma de medir el aporte de cada uno de los trabajadores para el logro de objetivos. Esto sin lugar a duda llega a ser un buen punto de partida, sin embargo, aún no se ha llegado a un acuerdo sobre forma de como evaluar el desempeño, ni mucho menos hace referencia sobre los efectos que puedan existir en el sistema de evaluación, producto de la internalización que la organización le corresponde hacer, de manera obligatoria, a circunstancias y hechos concretos que producen cambios que se están desarrollando en el entorno.

De acuerdo a los estudios realizados por los investigadores sobre el desempeño laboral destacan los siguientes:

Malisa, L. (2012), Determina al desempeño como “Acciones o Comportamientos percibidos en los trabajadores y que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la Institución. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los trabajadores, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. Un aspecto fundamental en el desempeño laboral es la administración del desempeño y su evaluación. Ya que este es un proceso que debe integrar en si los siguientes elementos: misión, visión y objetivos, estrategias,

competencias distintivas de la organización, competencias de los procesos principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la verificación del mismo; al desarrollo y a la formación del capital humano en la mejora constante de su desempeño integral”. (p. 37).

Robledo, (2012), define que el desempeño laboral “es el proceso evolutivo que se realiza a cada persona para determinar si tiene las capacidades, habilidades, cualidades, que necesita para realizar sus tareas para desempeñarse en una organización”. (p.43).

Las características del desempeño son:

- ✓ El desempeño incluye solo aquellas conductas o acciones relevantes para la organización.
- ✓ El desempeño no indica los resultados de la acción sino la acción misma.
- ✓ El desempeño laboral está determinado por las capacidades de las personas de realizar determinadas tareas de manera determinada con las habilidades para llevar a cabo ciertas conductas.
- ✓ Las habilidades son el componente cognoscitivo del desempeño laboral referido a las aptitudes, conocimientos, competencias, capacidades y destrezas de la persona con relación al puesto de trabajo. (p. 43).

Pretell, (2011), determina que “también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales al conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, el desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un trabajador, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la destreza que tiene el trabajador en la ejecución

de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados”. (p. 12).

Araujo y Leal (2007), aseguran 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 dentro de un proceso”. (p. 171).

De acuerdo con ello, se puede observar que las organizaciones en su mayoría establecen pautas que rigen la conducta del trabajador, tanto de forma específica en los objetivos, como de forma implícita en la misión y visión, logrando con ello su orientación en el desempeño de sus funciones.

Bohórquez (2007), afirma lo siguiente: “El desempeño laboral, es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Por consiguiente, el desempeño laboral va a depender del comportamiento de los trabajadores, así como de los resultados obtenidos”. García (2013, p.30).

De modo que, es esencial tomar en cuenta los aspectos como las cualidades personales para el desempeño de los cargos u ocupaciones, el comportamiento (puestos de trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral y el cumplimiento de las normas de salud y seguridad en el trabajo) y las aptitudes (la calidad, eficiencia y la productividad para el desarrollo de las actividades asignadas dentro de un determinado periodo).

Palaci (2005), afirma que el desempeño laboral es “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia

organizacional. El desempeño laboral, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados, citado por Pedraza”. (2010, p. 496).

García (2001), define al desempeño laboral como: “aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. (p. 3).

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), presentan una definición completa del desempeño laboral, en la cual manifiestan que es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. En resumen, el desempeño laboral es el conjunto de acciones y actitudes observables que permiten resultados satisfactorios con relación a las metas de cada organización, a través de estrategias individuales por parte del trabajador.

2.2.2.1 Mejoramiento del desempeño

El mejoramiento del desempeño es un proceso para alcanzar los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de salud sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran mediante un proceso que toma en atención el entorno institucional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el vigente desempeño y

el deseado, identificando la causa, selecciona intervenciones para suprimir las brechas y mide los cambios en el desempeño.

2.2.2.2 Evaluación del desempeño

Medir el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. Es necesario establecer, que el medir el logro del desempeño y la forma en la que se puede mejorar ese logro del desempeño laboral pueden ser objeto de un planteamiento y atención investigativa. Para tal efecto existe una gran cantidad de técnicas e instrumentos de medición del rendimiento en los procedimientos de administración del personal, las que usan con aplicación práctica en una serie de sistemas de calificación ya sea mediante la discriminación conceptual o la numérica respecto de aspectos más o menos generales del quehacer laboral. Con lo cual, una vez medido el desempeño, obtenemos una fotografía actualizada del trabajador que nos permite establecer una base sustentable e indicador objetivo para la toma de decisiones en la administración del personal. Por lo tanto, realizar la evaluación del desempeño laboral es con la finalidad de que la institución logre detectar aquellos aspectos que la perjudican y se puedan tomar las decisiones oportunas y adecuadas que ayuden a superar la problemática que se presenta y así la institución pueda seguir avanzando adecuadamente. La evaluación brinda la oportunidad a la institución de conocer su problemática y revertirla y al trabajador la posibilidad de poder mejorar aquellos aspectos que requiere.

Según **Hughes, Ginnett, & Curphy (2007)**, “El desempeño se refiere a esos comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, o de los productos y servicios resultantes de esos comportamientos”. (p.244). A tal declaración se puede explicar como un mecanismo sistemático y estructural para medir, influir e evaluar sobre los atributos, comportamientos y resultados vinculados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

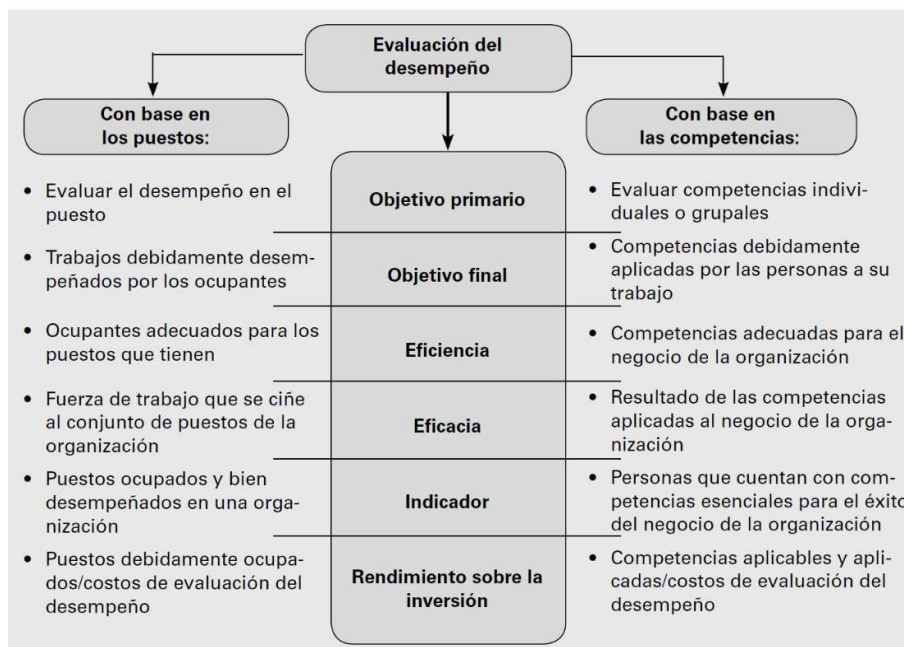
Chiavenato, (2009), manifiesta que “Es un método dinámico que incluye al gerente a su evaluado y su conexión entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa, siendo un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño del personal”. (p. 245).

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus trabajadores son:

- a) **Recompensas:** La medición del desempeño brinda una opinión sistemática la cual permite argumentar aumentos de salario, transferencias, promociones y, muchas veces, despidos de trabajadores, siendo esta, la evaluación por méritos.

- b) **Realimentación.** La evaluación facilita información de la apreciación que adquieren las personas con las que interactúa el trabajador, tanto de sus actitudes, competencias y como su desempeño.
- c) **Desarrollo:** La evaluación permite que cada trabajador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d) **Relaciones:** La evaluación permite a cada trabajador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- e) **Percepción:** La evaluación proporciona a cada trabajador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f) **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus trabajadores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- g) **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los trabajadores.

Figura 8: Evaluación del desempeño con base a los puestos frente a evaluación del desempeño con base a las competencias



Fuente: Chiavenato, I (2009) (p. 247)

OCDE, (2008), se entiende por evaluación del desempeño a:

“Una metodología y un conjunto de procedimientos para calificar el desempeño laboral de los individuos conforme a estándares y criterios que se aplican de manera similar en una o varias organizaciones. La evaluación es considerada como el núcleo de la gestión del desempeño, entendiéndose esta última como un proceso tendiente a brindar información y retroalimentación a los trabajadores para que sepan que se espera de ellos al evaluarlos y brindarles herramientas para superarse. La gestión del desempeño se enmarca en el ámbito de la gestión moderna de recursos humanos”. (p.48).

Batanero y Sánchez (2008), manifiesta que es posible encontrar un sistema de evaluación del desempeño que puede servir de herramienta integral, tanto para el desarrollo de conductas laborales deseables de los

trabajadores, así como también para el desarrollo de conductas laborales deseables de las jefaturas, especialmente cuando se encuentran en un sistema de aseguramiento de calidad. De este modo, la evaluación de desempeño se transforma no sólo en una medida de criterio estática aplicable unidireccionalmente a un solo grupo, sino que también se transforma en una herramienta dinámica e interactiva para el desarrollo del aprendizaje laboral, comprometiendo el actuar tanto de las jefaturas como de los trabajadores en un proceso cíclico de desarrollo de las expectativas laborales, como el que exige el “mejoramiento continuo”, herramienta esencial de la Gestión de Calidad.

El llevar a cabo una evaluación a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En otras palabras, es un procedimiento sistémico, extraordinariamente costoso la cual conlleva mucho tiempo para construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el espacio suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la totalidad de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta situación.

Comisión Nacional de Servicio Civil (2006), refiere a lo siguiente:

“La evaluación del desempeño laboral es parte integrante del sistema de gestión de la calidad y del sistema de gestión del talento humano y busca garantizar la competencia laboral de los servidores del Estado, desde su ingreso, durante su permanencia y hasta su retiro del servicio por cualquiera de las causales establecidas en las nomas”. (p. 12).

Mora, (2007), sostiene que:

La medición del desempeño, es un “proceso destinado a establecer y poner en conocimiento a los trabajadores, la manera de cómo están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejoría. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los trabajadores cual es u nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas”. (p. 15).

Pérez, (2009), afirma lo siguiente:

“A través de la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios, da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño siendo: (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá de tomar por iniciativa propia (esmero, entrenamiento, atención, autocorrección, etc.). La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer una autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se desarrolla las acciones adecuadas para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa”. (p.2).

2.2.2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos

humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, los cuales son:

- a) Idoneidad del individuo para el puesto.
- b) Detectar la necesidad de capacitaciones.
- c) Promociones.
- d) Fomentar la comunicación.
- e) Identificar las fuerzas y debilidades.
- f) Incentivo Salarial por buen desempeño.
- g) Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- h) Desarrollo personal del empleado.
- i) Información básica para la investigación de recursos humanos.
- j) Estimación del Potencial del desarrollo de los trabajadores.
- k) Estímulo para una mayor productividad.
- l) Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- m) Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- n) Otras decisiones del personal, como transferencia, contrataciones, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- 1) Permitir Condiciones de medición del potencial humano a efectos de determinar su plena utilización.
- 2) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser

desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

- 3) Ofrecer oportunidades de Crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

2.2.2.4 Beneficios en la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: la institución, el gerente (director) y a los trabajadores.

a. Beneficios para la organización

- ✓ Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- ✓ Identifica a los trabajadores que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los que se encuentran listos para una promoción o transferencia.
- ✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los trabajadores (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

b. Beneficios para el gerente

- ✓ Evaluar el desempeño y el comportamiento de los trabajadores, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- ✓ Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus trabajadores.
- ✓ Comunicarse con sus trabajadores, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

c. Beneficios para el subordinado

- ✓ Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- ✓ Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. Chiavenato, 2007, (pp. 248,249).

2.2.2.5 Indicadores del desempeño laboral

Según Flores (2008), sustenta que “unas de las características más importantes del desempeño laboral son la productividad, eficiencia e identificación, siendo necesarias para efectuar una evaluación del desempeño de los trabajadores, permitiendo valorar los conocimientos

demostrados en su entorno laboral, la cual indicará el grado de efectividad que tiene el trabajador en la organización”. (p. 89).

El autor sostiene que las características del desempeño laboral pertenecen a las habilidades, conocimientos y a las capacidades que se espera que un trabajador aplique y demuestre al realizar su labor.

Chavez, De La Cruz, & Salcedo (2016), los autores sostienen que unos de los indicadores más importantes en el desempeño laboral son los siguientes:

Productividad laboral, es el “producto o valor añadido dividido por la cantidad de trabajo que se utilizó para generar el producto”. (p.27).

La eficiencia, por Charles Lusthaus en su libro Evaluación Organizacional, define eficiencia como “la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas”. (p.28).

2.2.2.6 Factores que influyen en el desempeño laboral

Chiavenato (2011), considera los siguientes factores del desempeño laboral:

a) Factores del desempeño laboral

La satisfacción laboral es “un factor que influye de forma positiva en el desempeño logrando que el trabajador realice sus tareas con entusiasmo. Tal como explican Brief y Weiss (2002) citados por Coon (2004:694). La satisfacción es un estado de ánimo positivo que favorece la cooperación, un mayor desempeño y mayor disposición de ayudar, así como soluciones más creativas y menos ausentismo.

Así mismo, la satisfacción refleja el grado en que se siente gusto por el trabajo que se realiza, esta puede variar dependiendo de la persona. Es importante observar la relación entre la satisfacción laboral y los comportamientos del trabajador para que ambos permitan un desempeño eficaz.

La satisfacción laboral depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que se llaman factores motivacionales. En el mismo orden de ideas, este factor permite mantener una buena actitud que se manifiesta por un largo período de tiempo y a la vez aumenta la productividad del trabajador”. (p. 255).

b) Competencias

Santos (2008), La competencia se constituye como “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad”. (p. 12).

De acuerdo con lo anterior, una competencia es la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten un alto desempeño laboral del trabajador y de la organización según las exigencias y los objetivos de la empresa.

Las competencias están desarrolladas en diferentes niveles en cada persona, sin embargo, existen competencias intelectuales y emocionales que permiten un desempeño eficaz.

Jiménez (2007), Existe una creencia de que “el éxito laboral depende exclusivamente de la capacidad intelectual, sin embargo, existen estudios que demuestran que más del 60% de las habilidades necesarias para el desempeño eficaz son de naturaleza emocional. De igual forma se puede entender que el coeficiente intelectual y la experiencia son competencias poco significativas a diferencia de las competencias emocionales”. (p. 99).

Además, las competencias permiten la ejecución de una tarea de forma integrada, por lo que se alcanza resultados superiores.

Cuesta (2001), afirma: “El desempeño exitoso de los Recursos Humanos, y en especial de los directivos, incluye no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer)”. (p. 7).

c) Ambiente de trabajo

El desempeño laboral también se encuentra relacionado a las condiciones e influencia de los estímulos del ambiente, la misma que se compone de diversos elementos, entre ellos, información, situaciones, recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos entre otros, los cuales generan resultados en la forma de trabajar de las personas.

Según **Chiavenato (2006)**, “este factor se puede definir como lo que rodea a una organización, obteniendo los recursos y la información necesaria para subsistir y funcionar y por medio del cual colocan los resultados de las operaciones realizadas”. (p.289).

Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización.

d) Capacitación del trabajador

La capacitación del personal es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, dentro de las empresas hay una poca contribución y respuesta positiva ante las necesidades de la empresa.

Capacitación significa entrenar a la persona de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevara a crear personas autosuficientes.

Para **Werther y Davis (2008)**, “la capacitación del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”. (p.148).

Para **Chiavenato (2011)**, “la capacitación del personal es el proceso de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p. 322)

La capacitación de personal no es más que el constante entrenamiento para perfeccionar las habilidades y actitudes de los trabajadores para realizar las tareas de forma correcta bajo supervisión y así luego se les permita trabajar solos y ellos capaciten a demás personas, esto nos dará un soporte en la calidad y productividad del producto o servicio que se ofrezca como organización.

Cuando el empleado tiene una formación y capacitación adecuada, está mucha más motivado para devolverle algo a la empresa. Un empleado que no posee capacitación adecuada se siente desmotivado porque carece de los conocimientos necesarios para rendir en el trabajo. Esto resulta baja productividad y trabajos malos que dañan finalmente a toda la organización.

Con programas de capacitación se logrará desarrollar o más bien explotar las habilidades y conocimientos de cada integrante de la organización, es necesario determinar estrategias específicas para realizar un trabajo determinado entonces es ahí en donde el desempeño del trabajador se relaciona con que la capacitación sea adecuada para cumplir con los objetivos de la empresa.

Asimismo, **Mora (2007)**, afirma que:

“El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto al trabajo, lo de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de

la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización”. (p. 16).

El autor sostiene que son muchos factores afectan el desempeño de los trabajadores que los gerentes deben ser conscientes y que deben trabajar para mejorar en todo momento, siendo estos los siguientes: el factor ambiental, capacidad de liderazgo de los jefes, fuerza laboral basado en el trabajo en equipo, comunicación abierta y fluida, reconocer las fortalezas y ser conscientes de las debilidades para así revertirlas y se logre conseguir el máximo rendimiento de los trabajadores alcanzando una ubicación importante dentro del ámbito laboral.

2.2.2.7 Administración del Desempeño Laboral

García (2013), La administración del desempeño laboral es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúan siendo una fuente de frustración para los administradores (Münch 1997:34), por cuanto por lo menos en nuestra realidad, ha sido escasamente implementada por lo menos en el ámbito público.

Cabe señalar que todo proceso de administración del desempeño consta de etapas, las cuales pueden ser observadas como se muestra a continuación: (p. 13)

- **Conceptualización:** Es la fase en la que la organización identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
- **Desarrollo:** Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados.
- **Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar el control de su propio desarrollo del desempeño.
- **Retroalimentación:** Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
- **Evaluación:** En esta etapa se utiliza las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos.

2.3 Glosario y Términos

Área Orgánica: Es la unidad de organización del quinto nivel organizacional en la que se desagrega una subunidad orgánica.

Atribución: Facultades o potestades sobre una competencia tales como normar, planificar, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar o potestad conferida expresamente por Ley a una entidad o a un órgano para tomar decisiones dentro de su competencia y en el ejercicio de sus funciones.

Benchmarking: es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

Capacitación: Una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente un individuo que mejorara su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Robbins y Judge, 2013 (p.227).

Comunicación: El ser humano por naturaleza adquiere necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento importante, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen continuamente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, con sus superiores y miembros de una sociedad. Uribe, 2015 (p. 55)

Competencia: Ámbito de actuación material o territorial de la entidad establecido de acuerdo a un mandato constitucional y/o legal. Por ejemplo: material: salud, educación; territorial: provincia de Lima, distrito de Urcos, entre otros.

Clima Organizacional: Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, pág. 181)

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 dentro de un proceso. Araujo y Leal 2007, (p. 171).

Dimensionamiento: Metodología que permite determinar la cantidad necesaria de servidores civiles, para lograr la producción óptima de bienes y servicios en favor de

la administración interna y la ciudadanía, en base a la identificación de la mejora de procesos de la entidad.

Eficacia: Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos. Chiavenato 2009, (p. 494)

Eficiencia: La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos. Chiavenato 2009, (p. 494)

Equipo de Trabajo: Corresponde a un grupo de servidores civiles bajo la supervisión de un servidor para la ejecución de funciones específicas al interior de una unidad de organización (órgano, unidad orgánica, etc.). No requiere su formalización en la estructura.

Función: Conjunto de acciones afines y coordinadas que corresponde realizar a la entidad, sus órganos, unidades orgánicas y demás niveles organizacionales, para alcanzar sus objetivos.

Función Específica: Conjunto de acciones que deben realizar los órganos, unidades orgánicas y demás niveles organizacionales, conducentes a alcanzar los objetivos de la entidad y las metas de su gestión.

Función General: Conjunto de acciones que debe realizar la entidad conducente a alcanzar los objetivos y metas de su gestión. Estas provienen de las normas sustantivas de la entidad.

Función Sustantiva: Conjunto de acciones que desarrolla la entidad para cumplir con su misión y objetivos institucionales. Estas acciones derivan de las normas sustantivas de cada entidad y se ejercen a través de sus órganos de línea.

Funciones de Administración Interna: Conjunto de acciones relacionadas con actividades relacionadas al planeamiento, presupuesto, abastecimiento, contabilidad, tesorería, recursos humanos, asesoría jurídica, gestión financiera, gestión de medios materiales, entre otros.

Identificación: Es el compromiso que tiene el empleado con la organización de una manera voluntaria en el cumplimiento de los objetivos

Jerarquía: Es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo; también conocida como cadena de mando.

Motivación: Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo. Chiavenato, 2011 (p.41)

MINSA: Ministerio de Salud, es la entidad del estado Peruano responsable de velar por la protección y defensa de los derechos de la salud de los ciudadanos peruanos.

MOF: Manual de Organización y Funciones, es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, responsabilidades, atribuciones, los requisitos y las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación de los cargos.

Nivel Organizacional: Es la categoría dentro de la estructura orgánica de la Entidad que refleja la dependencia entre los órganos y demás niveles organizacionales, de acuerdo con sus funciones y atribuciones.

OGPPM: Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, es el órgano de asesoramiento del Ministerio de Salud, dependiente de la Secretaria General, responsable de conducir los procesos relacionados con los Sistemas

Administrativos de Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público, Modernización de la Gestión Pública e Inversión Pública, coadyuvando al logro de los objetivos en el Sector Salud.

Oficina Desconcentrada: Forma parte de la Oficina de Atención al Ciudadano o la que haga sus veces que se dedica a realizar tareas administrativas de recepción de expedientes, solicitudes, entrega de información a la ciudadanía, entre otros, en diversos lugares del territorio distintos a su Sede Central.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una entidad en la cual se muestran las distintas unidades de organización y sus relaciones jerárquicas.

Órgano: Es la unidad de organización del primer y segundo nivel organizacional en una estructura orgánica.

Procesos de Apoyo: Son los procesos que se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos misionales y estratégicos.

Procesos Estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la entidad.

Procesos Misionales: Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor y responden a las funciones sustantivas de la entidad. También se denominan procesos clave u operativos.

Productividad: La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos trabajadores en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia.

Retroalimentación (Feedback): Método que se emplea para controlar un sistema, reinsertando en él los resultados de su actividad anterior, todo lo que ocurre en los procesos de Comunicación y que sirven para regular, más que controlar, la conducta de las personas que se comunican.

RISC: Reglamento Interno de los Servidores Civiles del Ministerio de Salud, establece condiciones en la cuales debe desarrollarse el servicio civil en la entidad, señalando los derechos y obligaciones del servidor civil y la entidad pública, así como las sanciones en caso de incumplimiento.

Subunidad Orgánica: Es la unidad de organización del cuarto nivel organizacional en la que se desagrega una unidad orgánica.

Tercerización: Mecanismo que implica la contratación de servicios externos para que realicen actividades administrativas internas o sustantivas.

Unidad Funcional: Es la unidad de organización que agrupa servidores civiles al interior de una estructura funcional.

Unidad Orgánica: Es la unidad de organización del tercer nivel organizacional en la que se desagrega un órgano.

CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.
- b) La comunicación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.
- c) La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable Independiente:

Clima Organizacional

3.3.2 Variable Dependiente:

Desempeño Laboral

3.4 Operacionalización de Variables:

Variables	Indicadores
Variable independiente: Clima Organizacional	1.1 Motivación 1.2 Comunicación 1.3 Capacitación
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Productividad 2.2 Eficiencia 2.3 Identificación

3.5 Matriz de Consistencia

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL	¿De qué manera el CLIMA ORGANIZACIONAL influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017?	Demostrar cómo el CLIMA ORGANIZACIONAL influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.	El CLIMA ORGANIZACIONAL influye positivamente en EL DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.	CLIMA ORGANIZACIONAL	MOTIVACIÓN COMUNICACIÓN CAPACITACION
ESPECÍFICO	<p>¿Cómo la MOTIVACIÓN influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017?</p> <p>¿En qué medida la COMUNICACIÓN influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017?</p> <p>¿Cómo la CAPACITACIÓN influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017?</p>	<p>Determinar si la MOTIVACIÓN influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.</p> <p>Analizar si la COMUNICACIÓN influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.</p> <p>Determinar si la CAPACITACIÓN influye en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.</p>	<p>La MOTIVACIÓN influye positivamente en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.</p> <p>La COMUNICACIÓN influye positivamente en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.</p> <p>La CAPACITACIÓN influye positivamente en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.</p>	DESEMPEÑO LABORAL	PRODUCTIVIDAD EFICIENCIA IDENTIFICACIÓN

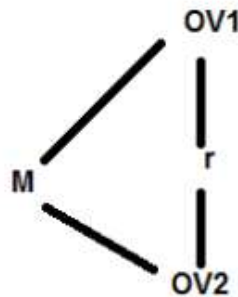
CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, de enfoque cuantitativo ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

4.2 Diseño de Investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. (Kerlinger, 1983).



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Clima Organizacional

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los colaboradores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, 2017.

4.4 Población de Estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 92 trabajadores, ubicado en Av. Salaverry 801 Jesús María Lima / Perú, tal conforme se detalla a continuación.

Tabla 6: Distribución de la población de trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud:

DIRECCIONES EJECUTIVAS	CANTIDAD
Dirección General	6
Oficina de Presupuesto	19
Oficina de Organización y Modernización	15
Oficina de Planeamiento y Estudios Económicos	20
Oficina de Programación Multianual de Inversiones	32
TOTAL	92

Fuente: Oficina General de Gestión de Recursos Humanos

4.5 Tamaño de la Muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores y jefes con relación a la variable: Desempeño Laboral de los colaboradores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, 2017.

4.6 Selección de la Muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los colaboradores, (dado que son 110).

Asimismo, para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los trabajadores se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = 110 colaboradores

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50)(0.50)(110)] / [(0.05)^2 (110 - 1)] + [(1.96)^2(0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 92}$$

Tamaño de muestra será de 92 colaboradores.

4.7 Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

1. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la organización respecto a las variables dependientes.
2. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la organización; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: Clima Organizacional y Desempeño laboral

de los colaboradores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, 2017.

4.8 Análisis e interpretación de la información

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearan hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPITULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

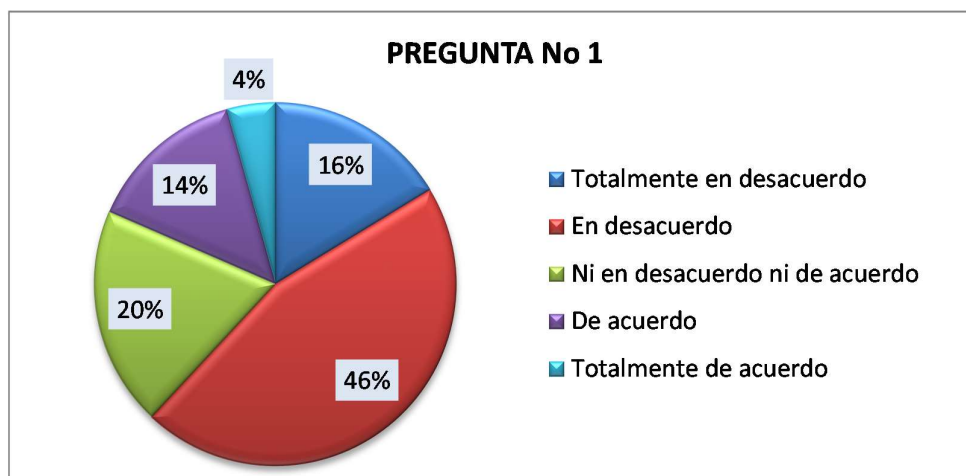
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla 7: ¿Los trabajadores gozan del reconocimiento oportuno de la Dirección?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	15	16%
En desacuerdo	42	46%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	20%
De acuerdo	13	14%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: ¿Los trabajadores gozan del reconocimiento oportuno de la Dirección?



Fuente: Elaboración propia

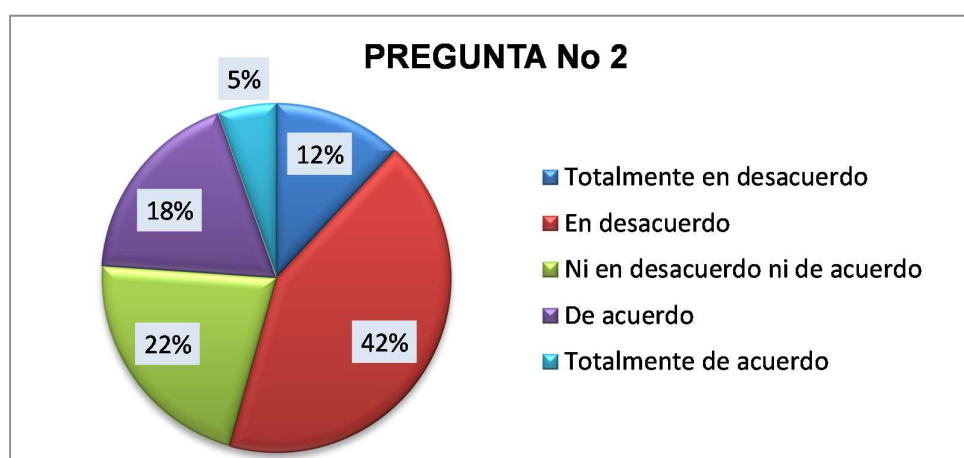
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que los trabajadores gozan del reconocimiento oportuno de la Dirección, mientras que el 14% está de acuerdo, el 20% está ni en desacuerdo ni de acuerdo, por otro lado, el 46% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 8: ¿La misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo realizado?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	11	12%
En desacuerdo	39	42%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	20	22%
De acuerdo	17	18%
Totalmente de acuerdo	5	5%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: ¿La misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo realizado?



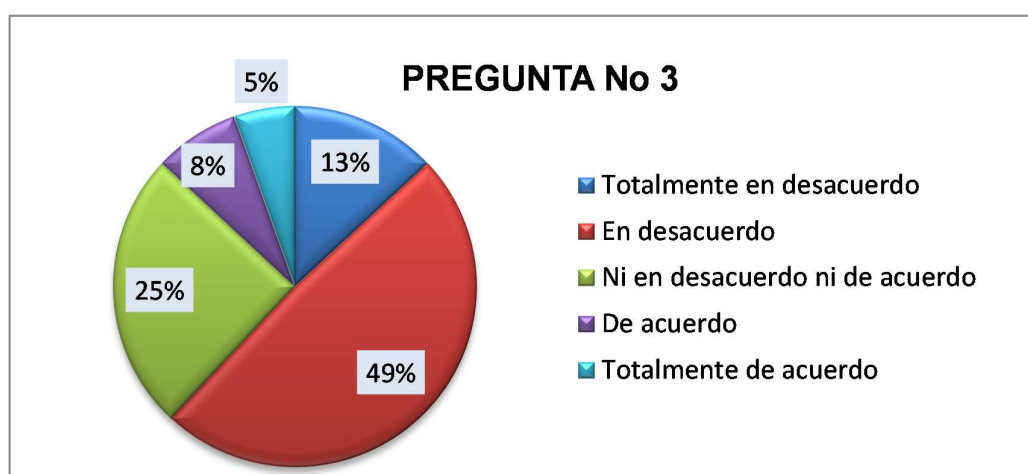
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que la misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo realizado, mientras que el 18% está de acuerdo, el 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 42% está en desacuerdo y el 12% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 9: ¿El jefe inmediato lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	12	13%
En desacuerdo	45	49%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	23	25%
De acuerdo	7	8%
Totalmente de acuerdo	5	5%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: ¿El jefe inmediato lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que el jefe inmediato lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo, mientras que el 8% está de acuerdo, el 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 49% está en desacuerdo y el 13% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 10: ¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: se dice sin límites lo que se piensa, ¿sin faltar la línea del respeto?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	7	8%
En desacuerdo	40	43%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	31	34%
De acuerdo	11	12%
Totalmente de acuerdo	3	3%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: ¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: se dice sin límites lo que se piensa, sin faltar la línea del respeto?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que la participación predomina entre los trabajadores de su Oficina, se dice sin límites lo que se piensa, sin faltar la línea del respeto, mientras que el 12% está de acuerdo, el 34% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 43% está en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 11: ¿Cuándo hay que ejecutar un buen clima laboral, cada trabajador de su Oficina expresa con honestidad que puede aportar?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	34	37%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	31	34%
De acuerdo	15	16%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: ¿Cuándo hay que ejecutar un buen clima laboral, cada trabajador de su Oficina expresa con honestidad que puede aportar?



Fuente: Elaboración propia

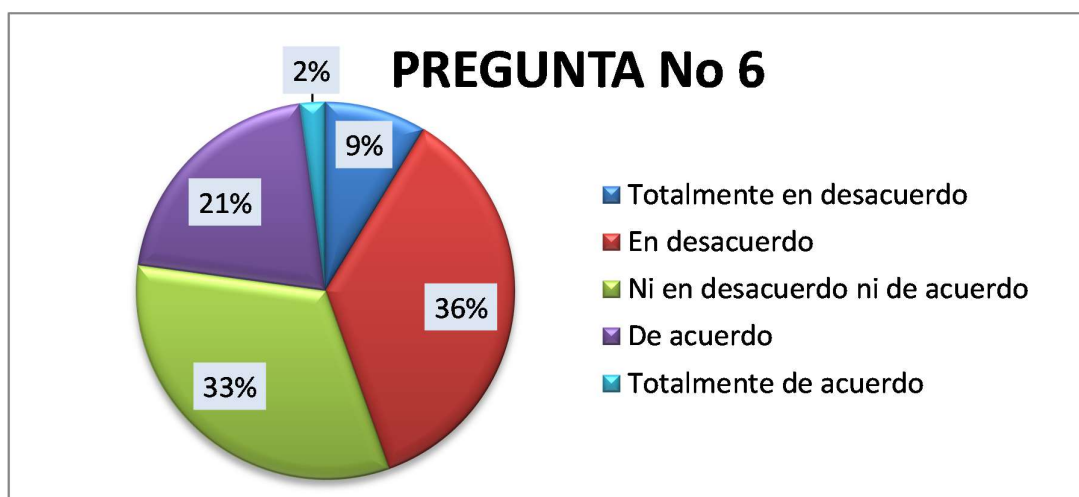
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que cuando hay que ejecutar un buen clima laboral, cada trabajador de su Oficina expresa con honestidad que puede aportar, mientras que el 16% está de acuerdo, el 34% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 37% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 12: ¿La comunicación asertiva es una característica entre los trabajadores de su Oficina pues todos proponen y ejecutan mejora para un buen clima organizacional?

Escaleta valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	33	36%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	30	33%
De acuerdo	19	21%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: ¿La comunicación asertiva es una característica entre los trabajadores de su Oficina pues todos proponen y ejecutan mejora para un buen clima organizacional?



Fuente: Elaboración propia

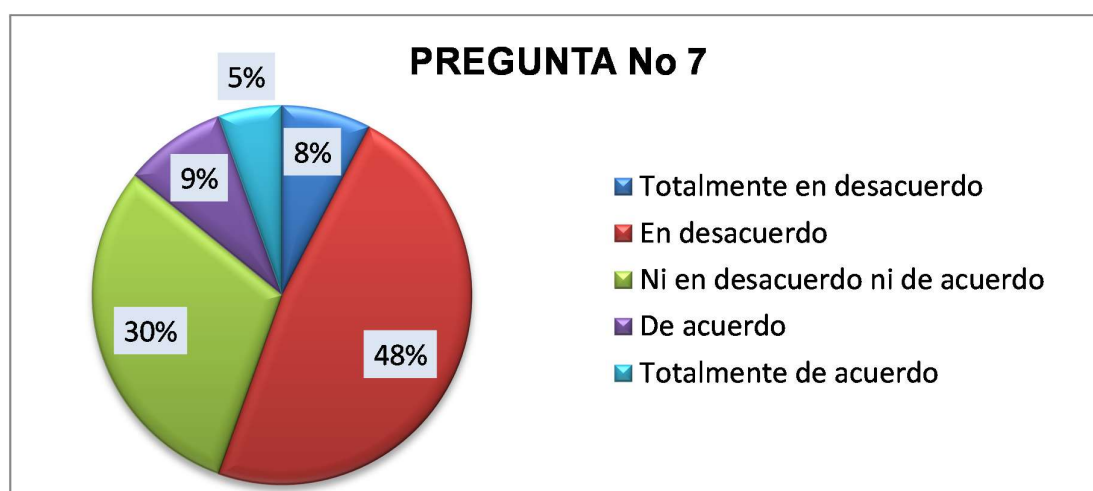
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente de acuerdo que la comunicación asertiva es una característica entre los trabajadores de su Oficina, pues todos proponen y ejecutan mejora para un buen clima organizacional, mientras que el 21% está de acuerdo, el 33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 36% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 13: ¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional, escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	7	8%
En desacuerdo	44	48%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	28	30%
De acuerdo	8	9%
Totalmente de acuerdo	5	5%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15: ¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional, escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?



Fuente: Elaboración propia

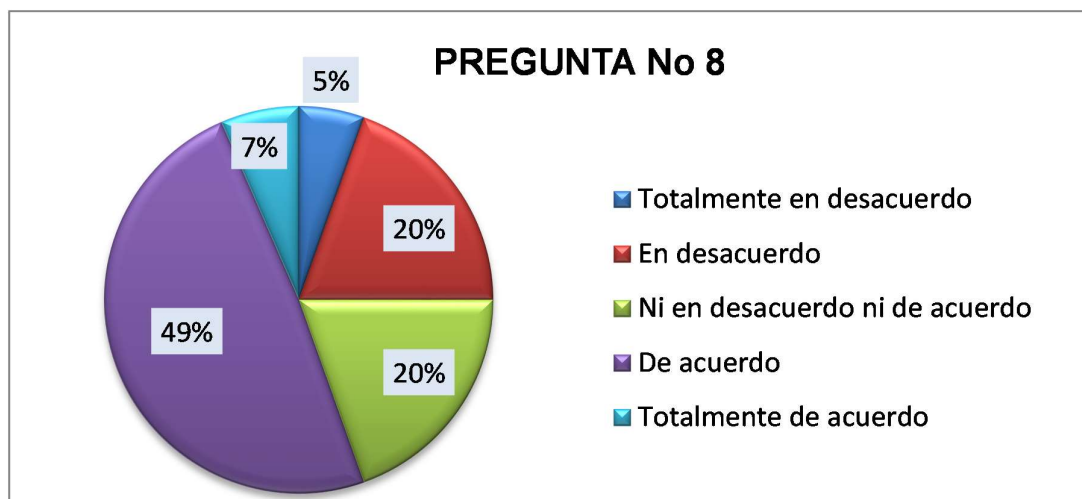
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que los jefes en la planificación de un buen clima organizacional, escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina, mientras que el 9% está de acuerdo, el 30% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 48% está en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 14: ¿A fin de mejorar su conocimiento y destreza laboral se cuenta con programas de capacitación?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	18	20%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	20%
De acuerdo	45	49%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: ¿A fin de mejorar su conocimiento y destreza laboral se cuenta con programas de capacitación?



Fuente: Elaboración propia

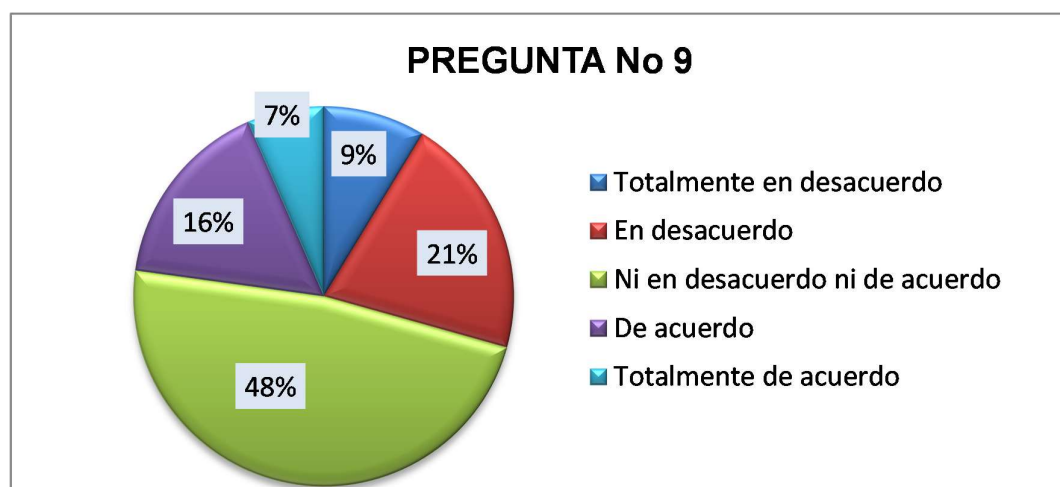
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente de acuerdo que a fin de mejorar su conocimiento y destreza laboral se cuenta con programas de capacitación, mientras que el 49% está de acuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 20% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 15: ¿Participan los trabajadores de su Oficina en los programas de capacitación laboral que brinda su institución?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	19	21%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	44	48%
De acuerdo	15	16%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17: ¿Participan los trabajadores de su Oficina en los programas de capacitación laboral que brinda su institución?



Fuente: Elaboración propia

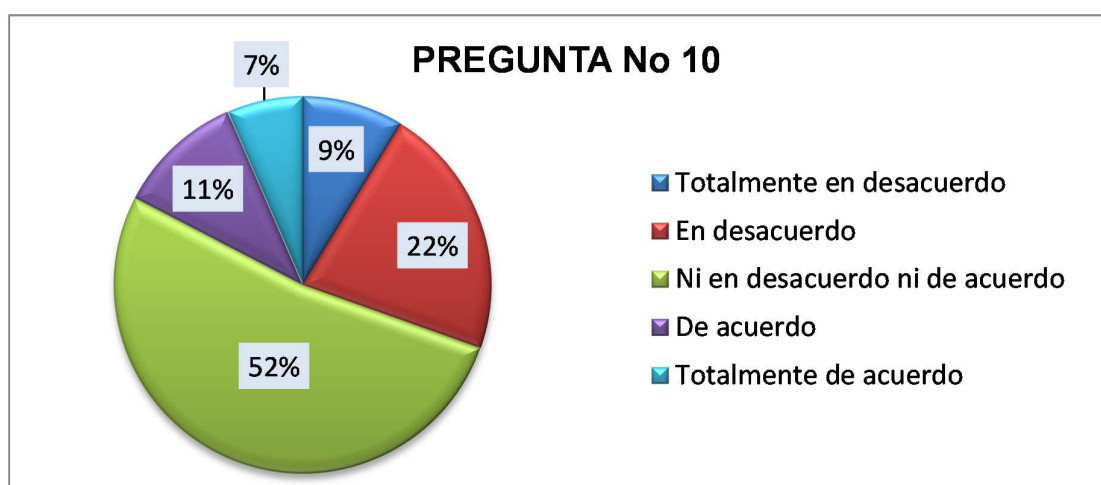
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente de acuerdo que participan los trabajadores de su Oficina en los programas de capacitación laboral que brinda su institución, mientras que el 16% está de acuerdo, el 48% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 21% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 16: ¿La capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	20	22%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	48	52%
De acuerdo	10	11%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: ¿La capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional?



Fuente: Elaboración propia

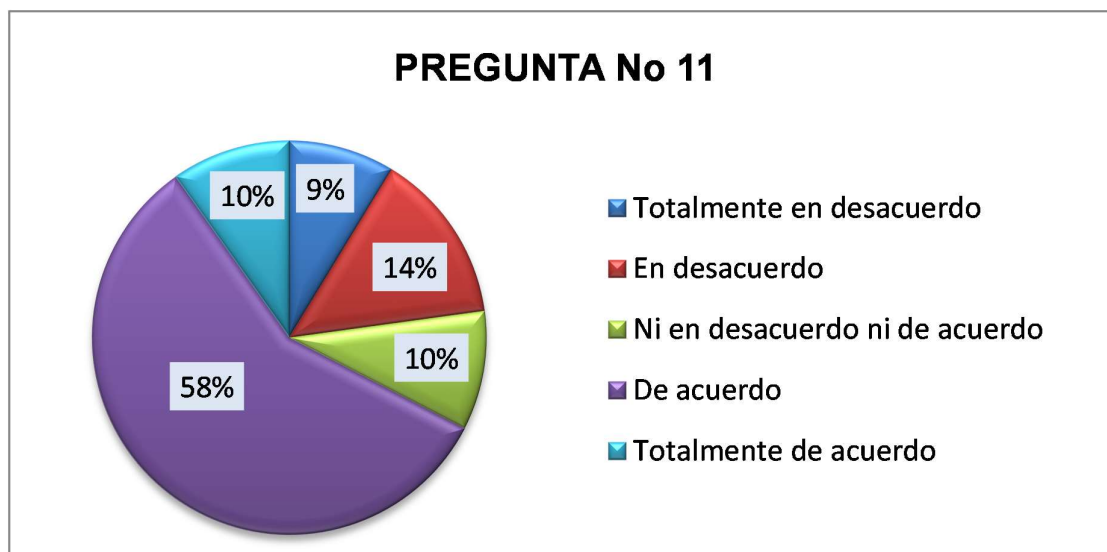
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 7% está totalmente de acuerdo que la capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional, mientras que el 11% está de acuerdo, el 52% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 22% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 17: ¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñar eficientemente la calidad de su trabajo en el puesto que actualmente ocupa?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	13	14%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	10%
De acuerdo	53	58%
Totalmente de acuerdo	9	10%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19: ¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñar eficientemente la calidad de su trabajo en el puesto que actualmente ocupa?



Fuente: Elaboración propia

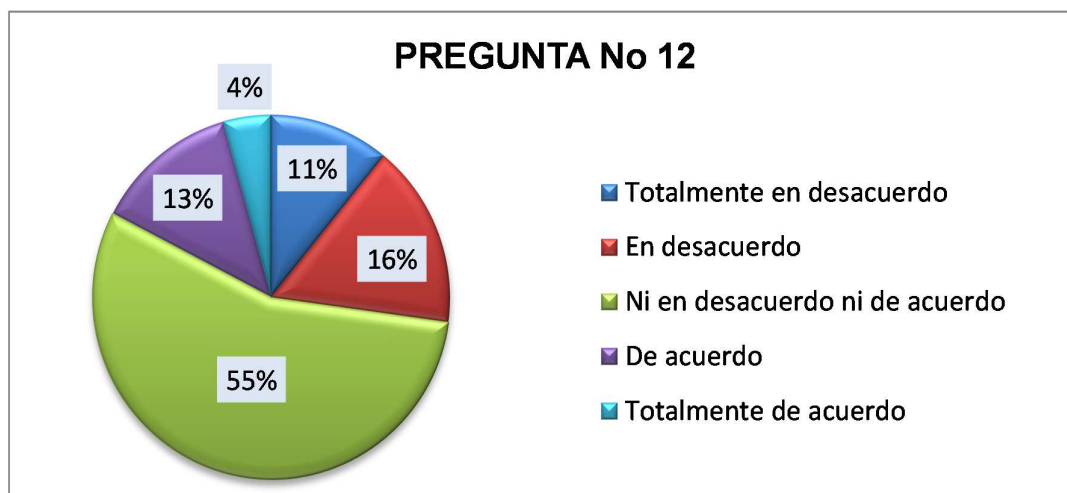
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 10% está totalmente de acuerdo que posee los conocimientos adecuados para desempeñar eficientemente la calidad de su trabajo en el puesto que actualmente ocupa, mientras que el 58% está de acuerdo, el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 14% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 18: ¿La cantidad de trabajo es adecuada permitiendo cumplir con las funciones y objetivos?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	10	11%
En desacuerdo	15	16%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	51	55%
De acuerdo	12	13%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: ¿La cantidad de trabajo es adecuada permitiendo cumplir con las funciones y objetivos?



Fuente: Elaboración propia

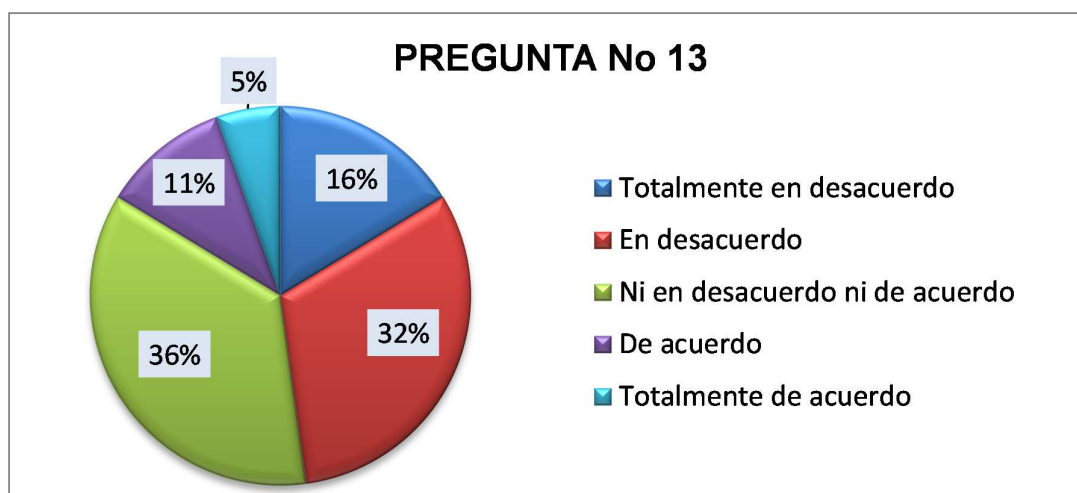
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que la cantidad de trabajo es adecuada permitiendo cumplir con las funciones y objetivos, mientras que el 13% está de acuerdo, el 55% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 19: ¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	15	16%
En desacuerdo	29	32%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	33	36%
De acuerdo	10	11%
Totalmente de acuerdo	5	5%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: ¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?



Fuente: Elaboración propia

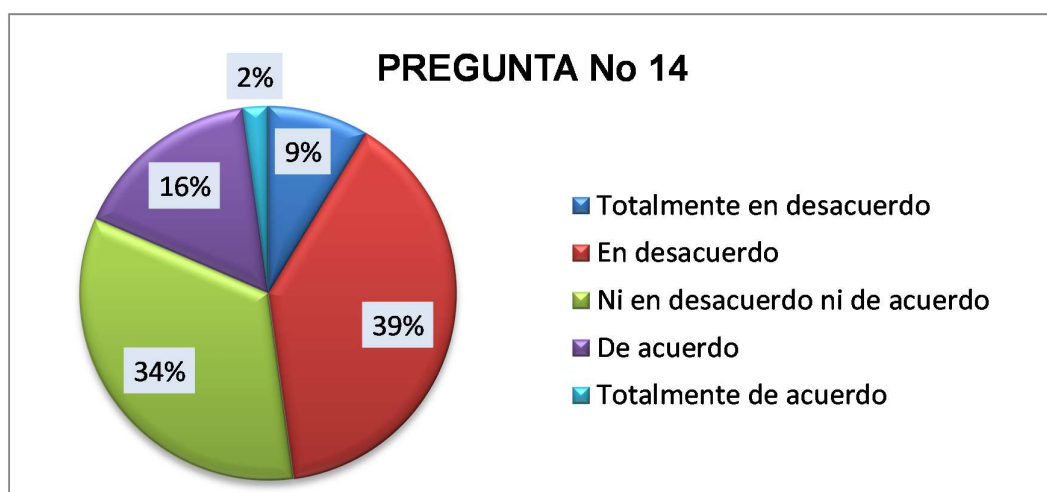
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que considera que los beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza, mientras que el 11% está de acuerdo, el 36% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 32% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 20: ¿Durante el proceso de evaluar las competencias del trabajador de su Oficina es considerada su integridad y compromiso en el cumplimiento oportuno de metas?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	36	39%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	31	34%
De acuerdo	15	16%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: ¿Durante el proceso de evaluar las competencias del trabajador de su Oficina es considerada su integridad y compromiso en el cumplimiento oportuno de metas?



Fuente: Elaboración propia

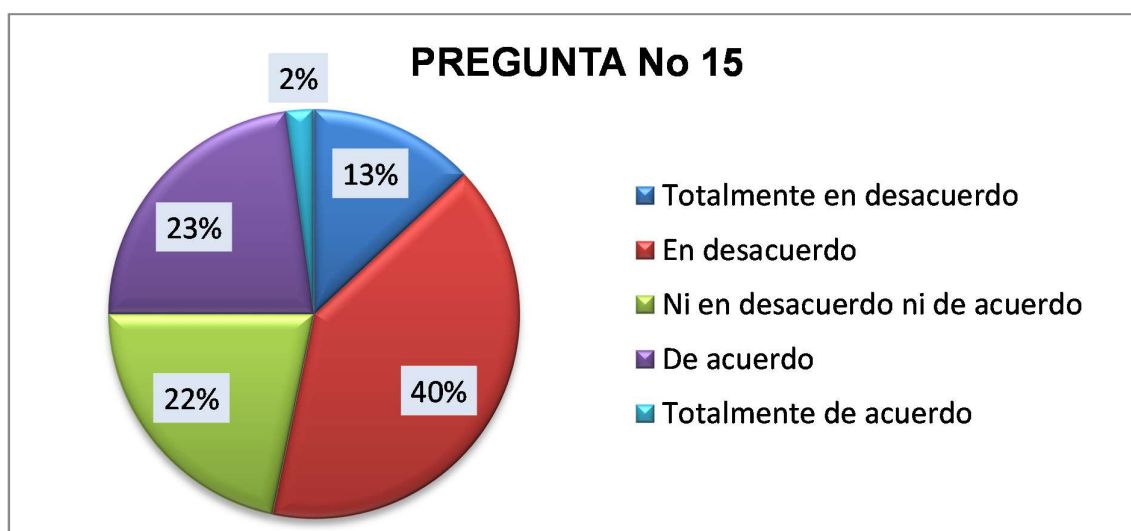
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente de acuerdo que, durante el proceso de evaluar las competencias del trabajador de su Oficina, es considerada su integridad y compromiso en el cumplimiento oportuno de metas, mientras que el 16% está de acuerdo, el 34% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 39% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 21: ¿Se siente Usted libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	12	13%
En desacuerdo	37	40%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	20	22%
De acuerdo	21	23%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: ¿Se siente Usted libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

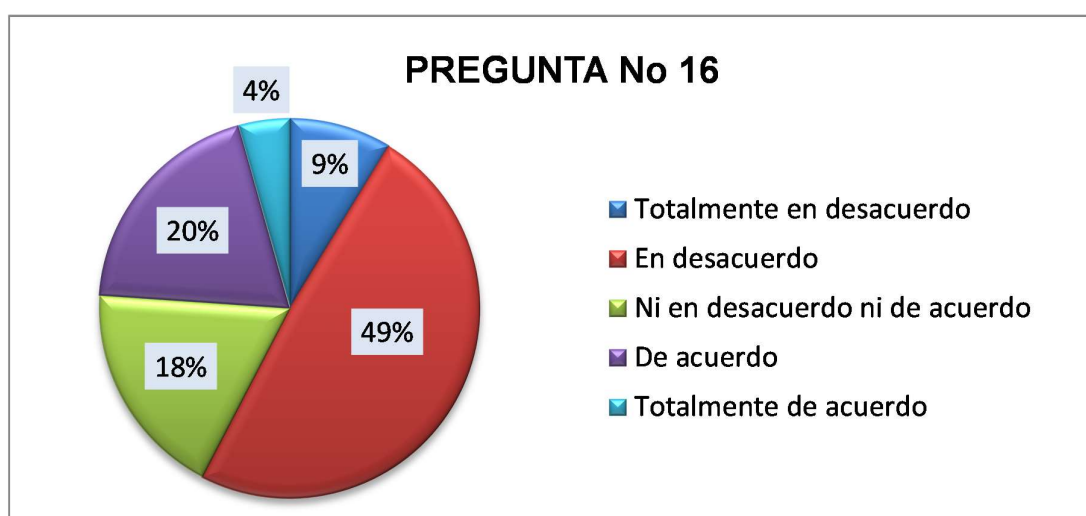
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente de acuerdo que se siente libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo, mientras que el 23% está de acuerdo, el 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 40% está en desacuerdo y el 13% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 22: ¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	8	9%
En desacuerdo	45	49%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	17	18%
De acuerdo	18	20%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 24: ¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?



Fuente: Elaboración propia

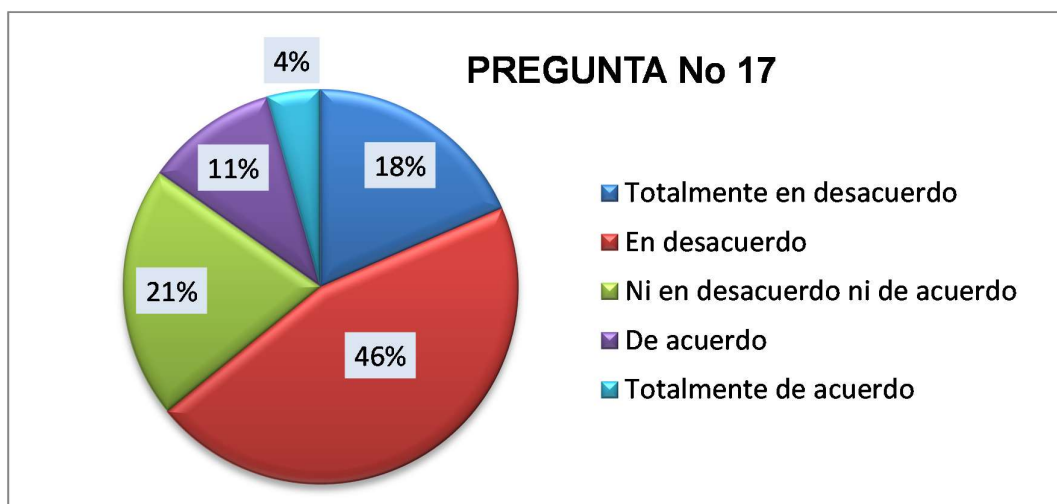
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que el resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora, mientras que el 20% está de acuerdo, el 18% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 49% está en desacuerdo y el 9% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 23: ¿Cuándo el trabajo en equipo ha cumplido las metas establecidas gozan del reconocimiento de parte de la gerencia?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	17	18%
En desacuerdo	42	46%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	21%
De acuerdo	10	11%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 25: ¿Cuándo el trabajo en equipo ha cumplido las metas establecidas gozan del reconocimiento de parte de la gerencia?



Fuente: Elaboración propia

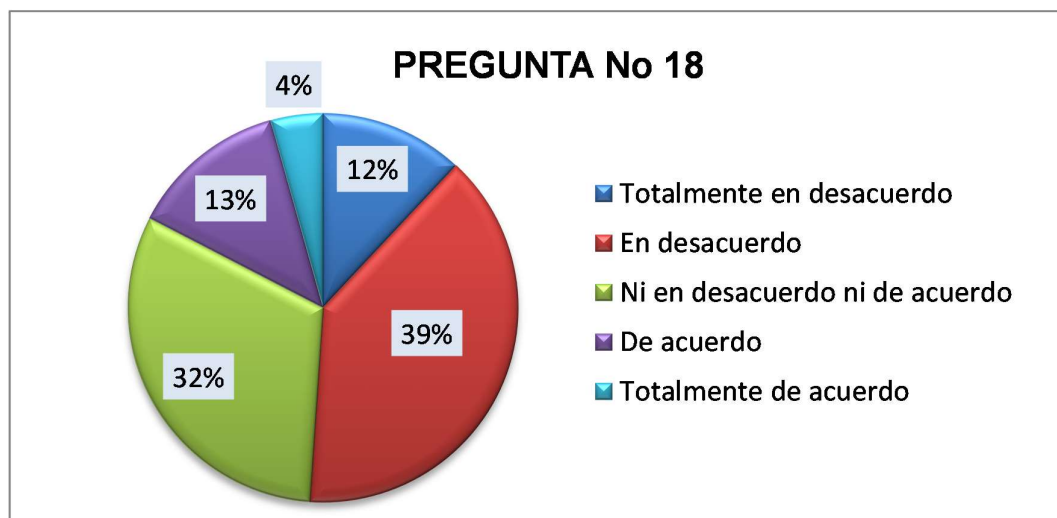
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que cuándo el trabajo en equipo ha cumplido las metas establecidas gozan del reconocimiento de parte de la gerencia, mientras que el 11% está de acuerdo, el 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 46% está en desacuerdo y el 18% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 24: ¿La gerencia y las jefaturas elaboran formatos que permiten informar sobre los indicadores a lograr en el trabajo en equipo?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	11	12%
En desacuerdo	36	39%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	29	32%
De acuerdo	12	13%
Totalmente de acuerdo	4	4%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 26: ¿La gerencia y las jefaturas elaboran formatos que permiten informar sobre los indicadores a lograr en el trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración propia

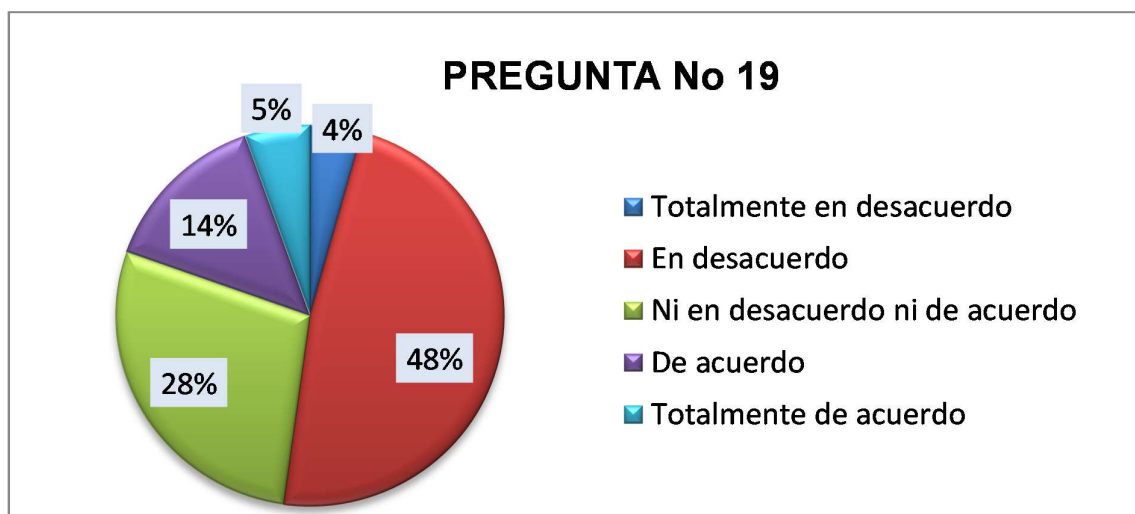
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 4% está totalmente de acuerdo que la gerencia y las jefaturas elaboran formatos que permiten informar sobre los indicadores a lograr en el trabajo en equipo, mientras que el 13% está de acuerdo, el 32% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 39% está en desacuerdo y el 12% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 25: ¿Considera que la capacitación que le brindan es la adecuada para el desempeño de sus funciones?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	44	48%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	26	28%
De acuerdo	13	14%
Totalmente de acuerdo	5	5%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 27: ¿Considera que la capacitación que le brindan es la adecuada para el desempeño de sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

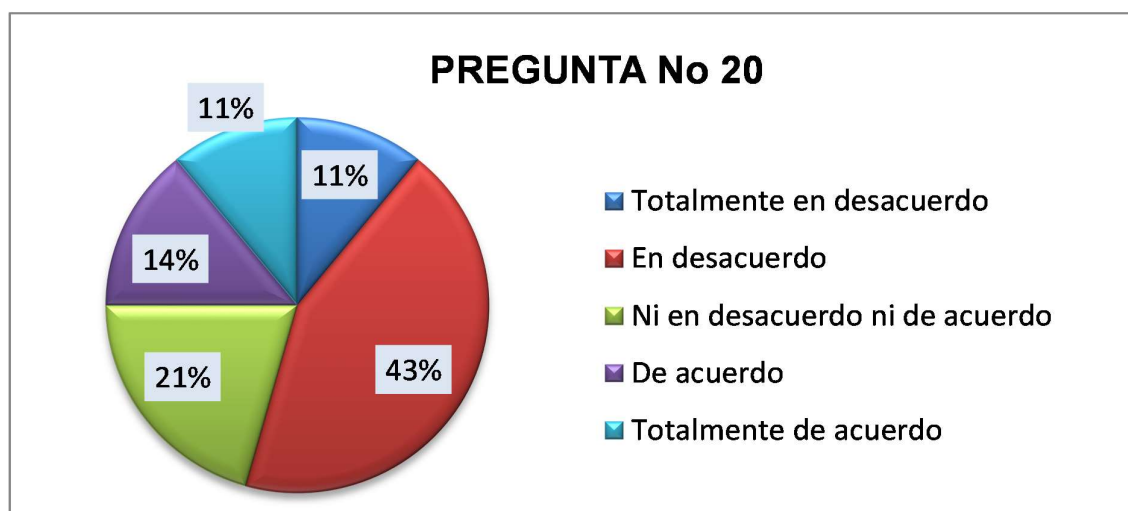
En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que considera que la capacitación que le brindan, es la adecuada para el desempeño de sus funciones, mientras que el 14% está de acuerdo, el 28% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 48% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 26: ¿Durante los procesos de evaluación de competencias los trabajadores de su Oficina asumen el compromiso de mejorar en sus debilidades: incrementan sus resultados periódicamente?

Escala valorativa	Nro	%
Totalmente en desacuerdo	10	11%
En desacuerdo	40	43%
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	21%
De acuerdo	13	14%
Totalmente de acuerdo	10	11%
Total	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 28: ¿Durante los procesos de evaluación de competencias los trabajadores de su Oficina asumen el compromiso de mejorar en sus debilidades: incrementan sus resultados periódicamente?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 11% está totalmente de acuerdo que durante los procesos de evaluación de competencias los trabajadores de su oficina asumen el compromiso de mejorar en sus debilidades, incrementan sus resultados periódicamente, mientras que el 14% está de acuerdo, el 21% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 43% está en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.

5.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

La Prueba Chi-Cuadrada, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

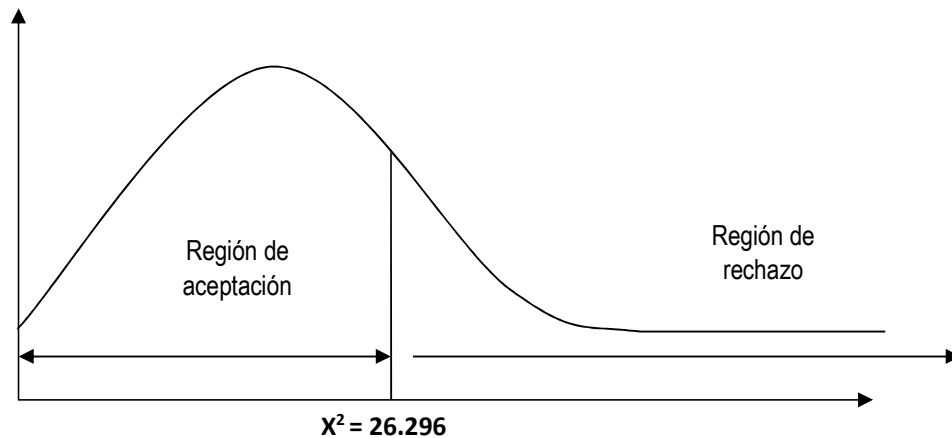
A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_{1 \times n6}}{n} & B = \frac{n_{1 \times n7}}{n} & C = \frac{n_{1 \times n8}}{n} & D = \frac{n_{1 \times n9}}{n} & E = \frac{n_{1 \times n10}}{n} \\
 F = \frac{n_{2 \times n6}}{n} & G = \frac{n_{2 \times n7}}{n} & H = \frac{n_{2 \times n8}}{n} & I = \frac{n_{2 \times n9}}{n} & J = \frac{n_{2 \times n10}}{n} \\
 K = \frac{n_{3 \times n6}}{n} & L = \frac{n_{3 \times n7}}{n} & M = \frac{n_{3 \times n8}}{n} & N = \frac{n_{3 \times n9}}{n} & O = \frac{n_{3 \times n10}}{n} \\
 P = \frac{n_{4 \times n6}}{n} & Q = \frac{n_{4 \times n7}}{n} & R = \frac{n_{4 \times n8}}{n} & S = \frac{n_{4 \times n9}}{n} & T = \frac{n_{4 \times n10}}{n} \\
 U = \frac{n_{5 \times n6}}{n} & V = \frac{n_{5 \times n7}}{n} & W = \frac{n_{5 \times n8}}{n} & X = \frac{n_{5 \times n9}}{n} & Y = \frac{n_{5 \times n10}}{n}
 \end{array}$$

✓ **Región de rechazo**

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



a) Hipótesis Específicas

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

La MOTIVACIÓN influye positivamente en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

Hipótesis Nula H₀ = 62.11

La MOTIVACIÓN no influye positivamente en el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene: ver la figura que viene

CALCULO DEL CHI CUADRADO PARA LA HIPOTESIS ESPECIFICA 1

Tabla 27: Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIA OBSERVADA (F _o)					
		Pregunta 10 ¿La capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Pregunta 2 ¿La misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo	Totalmente en desacuerdo	3	7	1	0	0	11
	En desacuerdo	4	10	22	2	1	39
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	3	16	0	0	20
	De acuerdo	0	0	8	5	4	17
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	3	1	5
	TOTAL	8	20	48	10	6	92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Frecuencias Esperadas de la primera Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIA ESPERADA (Fe)					
		Pregunta 10 ¿Esta usted conforme con la empatía que tiene con sus compañeros?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Pregunta 2 ¿Considera usted que existe una buena coordinación entre las diferentes áreas de la organización?	Totalmente en desacuerdo	0.96	2.39	5.74	1.20	0.72	11.00
	En desacuerdo	3.39	8.48	20.35	4.24	2.54	39.00
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1.74	4.35	10.43	2.17	1.30	20.00
	De acuerdo	1.48	3.70	8.87	1.85	1.11	17.00
	Totalmente de acuerdo	0.43	1.09	2.61	0.54	0.33	5.00
	TOTAL	8.00	20.00	48.00	10.00	6.00	92.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla de Chi 2 calculado, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	3	0.96	2.04	4.16	4.34
2	7	2.39	4.61	21.25	8.89
3	1	5.74	-4.74	22.47	3.91
4	0	1.20	-1.20	1.44	1.20
5	0	0.72	-0.72	0.52	0.72
6	4	3.39	0.61	0.37	0.11
7	10	8.48	1.52	2.31	0.27
8	22	20.35	1.65	2.72	0.13
9	2	4.24	-2.24	5.02	1.18
10	1	2.54	-1.54	2.37	0.93
11	1	1.74	-0.74	0.55	0.31
12	3	4.35	-1.35	1.82	0.42
13	16	10.43	5.57	31.02	2.97
14	0	2.17	-2.17	4.71	2.17
15	0	1.30	-1.30	1.69	1.30
16	0	1.48	-1.48	2.19	1.48
17	0	3.70	-3.70	13.69	3.70
18	8	8.87	-0.87	0.76	0.09
19	5	1.85	3.15	9.92	5.36
20	4	1.11	2.89	8.35	7.52
21	0	0.43	-0.43	0.18	0.43
22	0	1.09	-1.09	1.19	1.09
23	1	2.61	-1.61	2.59	0.99
24	3	0.54	2.46	6.05	11.21
25	1	0.33	0.67	0.45	1.36
					62.11

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

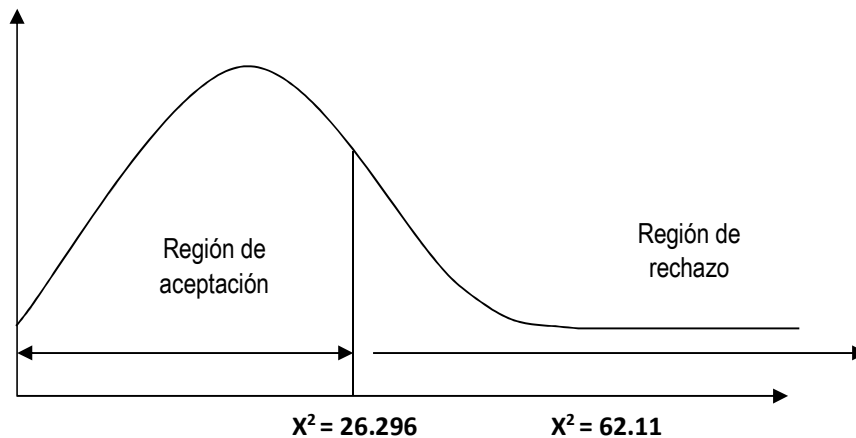
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



- a) Entonces, X^2 calculada es igual a 62.11, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): la motivación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima – 2017, queda rechazada, aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los

trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

Tabla 29: CALCULO DEL CHI CUADRAO PARA LA HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

		TABLA DE FRECUENCIA ESPERADA (Fe)					
		Pregunta 13 ¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Pregunta 4 ¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: se dice sin límites lo que se piensa, sin faltar la línea del respeto?	Totalmente en desacuerdo	1.14	2.21	2.51	0.76	0.38	7.00
	En desacuerdo	6.52	12.61	14.35	4.35	2.17	40.00
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5.05	9.77	11.12	3.37	1.68	31.00
	De acuerdo	1.79	3.47	3.95	1.20	0.60	11.00
	Totalmente de acuerdo	0.49	0.95	1.08	0.33	0.16	3.00
	TOTAL	15.00	29.00	33.00	10.00	5.00	92.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIA OBSERVADA (Fo)					
		Pregunta 13 ¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Pregunta 4 ¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: se dice sin límites lo que se piensa, sin faltar la línea del respeto?	Totalmente en desacuerdo	5	1	0	1	0	7
	En desacuerdo	4	13	20	2	1	40
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	14	10	3	1	31
	De acuerdo	3	1	2	3	2	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	1	1	3
	TOTAL	15	29	33	10	5	92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Frecuencias Esperadas de la segunda Hipótesis Especifica**Tabla de Chi 2 calculado**

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	5	1.14	3.86	14.90	13.07
2	1	2.21	-1.21	1.46	0.66
3	0	2.51	-2.51	6.30	2.51
4	1	0.76	0.24	0.06	0.08
5	0	0.38	-0.38	0.14	0.38
6	4	6.52	-2.52	6.35	0.97
7	13	12.61	0.39	0.15	0.01
8	20	14.35	5.65	31.92	2.22
9	2	4.35	-2.35	5.52	1.27
10	1	2.17	-1.17	1.37	0.63
11	3	5.05	-2.05	4.20	0.83
12	14	9.77	4.23	17.89	1.83
13	10	11.12	-1.12	1.25	0.11
14	3	3.37	-0.37	0.14	0.04
15	1	1.68	-0.68	0.46	0.28
16	3	1.79	1.21	1.46	0.82
17	1	3.47	-2.47	6.10	1.76
18	2	3.95	-1.95	3.80	0.96
19	3	1.20	1.80	3.24	2.70
20	2	0.60	1.40	1.96	3.27
21	0	0.49	-0.49	0.24	0.49
22	0	0.95	-0.95	0.90	0.95
23	1	1.08	-0.08	0.01	0.01
24	1	0.33	0.67	0.45	1.36
25	1	0.16	0.84	0.71	4.41
					41.62

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

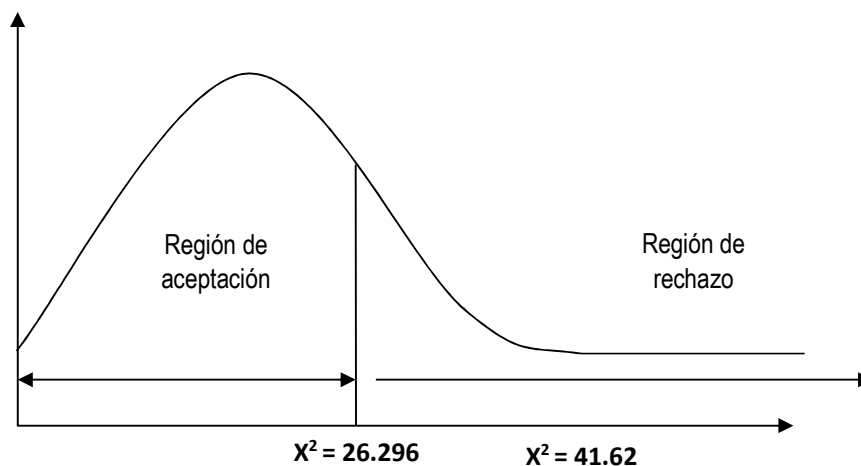
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2=26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces, X^2 calculada es igual a 41.62, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es menor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): La comunicación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima – 2017, queda rechazada, aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H_1): “La comunicación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017”

CALCULO DEL CHI CUADRADO PARA LA TERCERA HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

Tabla 32: Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Especifica

		TABLA DE FRECUENCIA OBSERVADA (Fo)					
		Pregunta 16 ¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Pregunta 7 ¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?	Totalmente en desacuerdo	4	3	0	0	0	7
	En desacuerdo	4	28	6	6	0	44
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	10	10	7	1	28
	De acuerdo	0	3	1	3	1	8
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	2	2	5
	TOTAL	8	45	17	18	4	92

Fuente: Elaboración propia

		TABLA DE FRECUENCIA ESPERADA (Fe)					
		Pregunta 16 ¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Pregunta 7 ¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?	Totalmente en desacuerdo	0.61	3.42	1.29	1.37	0.30	7.00
	En desacuerdo	3.83	21.52	8.13	8.61	1.91	44.00
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2.43	13.70	5.17	5.48	1.22	28.00
	De acuerdo	0.70	3.91	1.48	1.57	0.35	8.00
	Totalmente de acuerdo	0.43	2.45	0.92	0.98	0.22	5.00
	TOTAL	8.00	45.00	17.00	18.00	4.00	92.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Frecuencias Esperadas de la tercera Hipótesis Especifica**Tabla de Chi 2 calculado**

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe)²	(Fo-Fe)²/Fe
1	4	0.61	3.39	11.49	18.84
2	3	3.42	-0.42	0.18	0.05
3	0	1.29	-1.29	1.66	1.29
4	0	1.37	-1.37	1.88	1.37
5	0	0.30	-0.30	0.09	0.30
6	4	3.83	0.17	0.03	0.01
7	28	21.52	6.48	41.99	1.95
8	6	8.13	-2.13	4.54	0.56
9	6	8.61	-2.61	6.81	0.79
10	0	1.91	-1.91	3.65	1.91
11	0	2.43	-2.43	5.90	2.43
12	10	13.70	-3.70	13.69	1.00
13	10	5.17	4.83	23.33	4.51
14	7	5.48	1.52	2.31	0.42
15	1	1.22	-0.22	0.05	0.04
16	0	0.70	-0.70	0.49	0.70
17	3	3.91	-0.91	0.83	0.21
18	1	1.48	-0.48	0.23	0.16
19	3	1.57	1.43	2.04	1.30
20	1	0.35	0.65	0.42	1.21
21	0	0.43	-0.43	0.18	0.43
22	1	2.45	-1.45	2.10	0.86
23	0	0.92	-0.92	0.85	0.92
24	2	0.98	1.02	1.04	1.06
25	2	0.22	1.78	3.17	14.40
					56.72

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

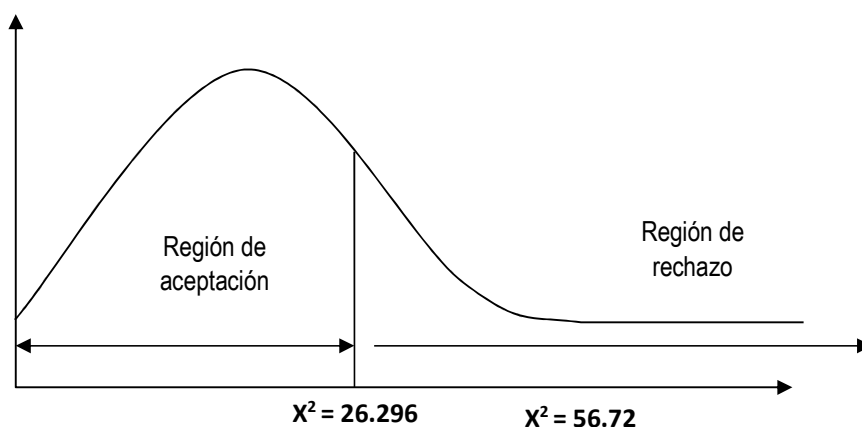
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



- a) Entonces, X^2 calculada es igual a 56.72, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es menor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): La capacitación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017, queda rechazada, aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_1): La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017.

Tabla 34: Frecuencia Observada Hipótesis General

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Preg 2 ¿La misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo realizado?	11	39	20	17	5	92
Preg 10 ¿La capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional?	8	20	48	10	6	92
Preg 4 ¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: se dice sin límites lo que se piensa, sin faltar la línea del respeto?	7	40	31	11	3	92
Preg 13 ¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?	15	29	33	10	5	92
Preg 7 ¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?	7	44	28	8	5	92
Preg 16 ¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?	8	45	17	18	4	92
TOTAL	56	217	177	74	28	552

FRECUENCIA OBSERVADA

HIPOTESIS GENERAL

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Preg 2 ¿Considera usted que existe una buena coordinación entre las diferentes áreas de la organización?	9.33	36.17	29.50	12.33	4.67	92.00
Preg 10 ¿Esta usted conforme con la empatía que tiene con sus compañeros?	9.33	36.17	29.50	12.33	4.67	92.00
Preg 4 ¿Considera que la Honestidad es una fortaleza en el área, así los colaboradores expresan sus habilidades creando un mejor clima organizacional?	9.33	36.17	29.50	12.33	4.67	92.00
Preg 13 ¿La calidad del trabajo desarrollado por los colaboradores supera los estándares establecidos por la jefatura?	9.33	36.17	29.50	12.33	4.67	92.00
Preg 7 ¿Considera usted que las bonificaciones que percibe en la institución son satisfactorias?	9.33	36.17	29.50	12.33	4.67	92.00
Preg 16 ¿Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área, lo incentiva a seguir colaborando?	9.33	36.17	29.50	12.33	4.67	92.00
TOTAL	56.00	217.00	177.00	74.00	28.00	552.00

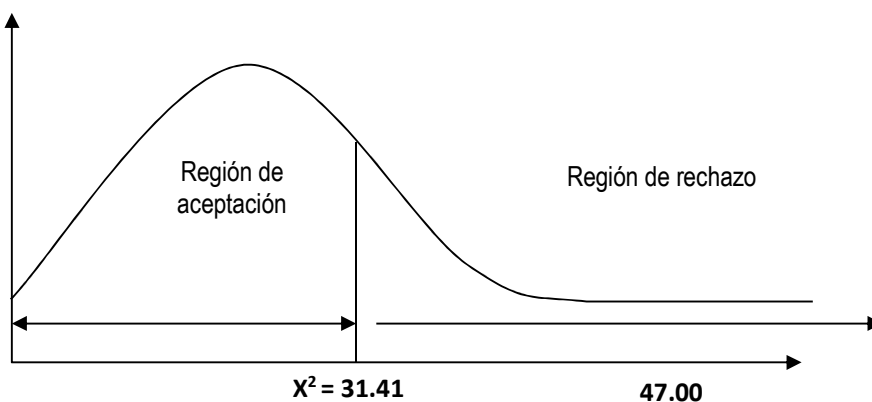
CHI CUADRADO TABULAR		
GRADOS DE LIBERTAD	(5-1)(6-1)	20
NIVEL DE	95%	0.05
CHI CUADRADO TABULAR	31.41	

Tabla 35: Frecuencia Observada Hipótesis General

Tabla de Chi 2 calculado

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	11	9.33	1.67	2.79	0.30
2	39	36.17	2.83	8.01	0.22
3	20	29.50	-9.50	90.25	3.06
4	17	12.33	4.67	21.81	1.77
5	5	4.67	0.33	0.11	0.02
6	8	9.33	-1.33	1.77	0.19
7	20	36.17	-16.17	261.47	7.23
8	48	29.50	18.50	342.25	11.60
9	10	12.33	-2.33	5.43	0.44
10	6	4.67	1.33	1.77	0.38
11	7	9.33	-2.33	5.43	0.58
12	40	36.17	3.83	14.67	0.41
13	31	29.50	1.50	2.25	0.08
14	11	12.33	-1.33	1.77	0.14
15	3	4.67	-1.67	2.79	0.60
16	15	9.33	5.67	32.15	3.45
17	29	36.17	-7.17	51.41	1.42
18	33	29.50	3.50	12.25	0.42
19	10	12.33	-2.33	5.43	0.44
20	5	4.67	0.33	0.11	0.02
21	7	9.33	-2.33	5.43	0.58
22	44	36.17	7.83	61.31	1.70
23	28	29.50	-1.50	2.25	0.08
24	8	12.33	-4.33	18.75	1.52
25	5	4.67	0.33	0.11	0.02
26	8	9.33	-1.33	1.77	0.19
27	45	36.17	8.83	77.97	2.16
28	17	29.50	-12.50	156.25	5.30
29	18	12.33	5.67	32.15	2.61
30	4	4.67	-0.67	0.45	0.10
					47.00

De manera gráfica tenemos:



CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que el Clima Organizacional influye positivamente con el Desempeño Laboral en la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, lo cual implica que el Clima Organizacional influye positivamente con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada (Tabla N° 34)
2. Se ha demostrado que, la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017., lo cual implica que la motivación influye positivamente con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 27)
3. Se ha demostrado que, la comunicación no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017”, lo cual implica que la comunicación influye positivamente con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 29)
4. Se ha demostrado que, la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, Lima - 2017, lo cual implica la capacitación influye positivamente con el Desempeño Laboral, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 32)

RECOMENDACIONES

- 1 Fortalecer el Clima Organizacional por parte del personal de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, año 2017, a fin de que se constituya en una ventaja competitiva y lograr la fidelización del colaborador. Efectuar una evaluación trimestral sobre el desempeño laboral para poder tomar medidas correctivas y mejorar el nivel de servicio.
- 2 Se recomienda a los directivos del Ministerio de Salud, que consideren fundamental la motivación en los colaboradores para efectos de garantizar un buen Desempeño Laboral, en tal sentido, considerar el reconocimiento documentado a los logros y metas trazadas incentivando a un mejor desempeño del trabajador.
- 3 Al personal de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, que consideren los resultados de la presente investigación, para implementar una mejor comunicación eficaz y asertiva. Por lo que se recomienda que implementen nuevos mecanismos de comunicación, reuniones informativas semanalmente.
- 4 Fortalecer la capacitación de acuerdo al puesto y funciones que desempeñan el personal en la institución, en tal sentido, considerar el desarrollo talleres de capacitación trimestralmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Amorós Rodríguez, Eduardo. (2007). Comportamiento organizacional. Lambayeque: USAT.
- Alfaro Salazar, Ronald., Leyton Girón, Sara., Meza Solano, Antonio. y Sáenz Torres, Ivonne. (2012), Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. (Tesis de Maestría), PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alva Zapata, José. & Juárez Morales, Junior. (2014) Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. Trujillo, Tesis para optar el grado en Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Arizmendi Díaz, E. (2015), La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bedoya Sánchez, Enrique. (2003), La Nueva Gestión de Personas y el Desempeño Laboral por Competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Brunet, Luc. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Caraveo Sandoval, María Del Carmen. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional, Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco. Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf.
- Cayetano Saldaña, Paola Juliana. (2015). Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la Financiera EDYFICAR – Chimbote 2014, Tesis para optar el grado en Licenciado en Administración, Universidad Nacional de Trujillo, Perú
- Chavez, Picón, Sila Juidith, De La Cruz Paquiyauri, Charlot & Salcedo Quispe, Julio Cesar. (2016), El clima organizacional y el desempeño laboral en el organismo de formalización

de la propiedad informal (COFOPRI), oficina zonal Lima – Callao, 2016:
Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Chiang Vega, María Margarita, & Nuñez Partido, Antonio. (2010). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. (Santiago – Chile). Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001

Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del Talento Humanos, (Tercera Edición), México MacGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. DE C.V.

Chiavenato, Idalberto (2006), Introducción a la teoría general de la administración (Séptima Edición), México MacGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial Presencia.

Chiavenato, Idalberto. (1999). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones Novena Edición. México: McGrawHill.

Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización Rev Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013, Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Dolan, Simon., Valle, Ramón., Jackson, Susan. & Schuler, Randall. (2007). La gestión de los recursos humanos (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

D'Souza, Anthony. (1997), Manual del líder, descubre tu liderazgo, 2da edición, Editorial SAL TERRAE Santander

- Edel Navarro, Rubén., García Santillán, Arturo. y Casiano Bustamante, Rocío. (2007), “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Garza Puente, Diana. (2010), El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas – México.
- Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. Madrid: McGraw-Hill.
- Goncalves, Alexis. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá, Recuperado en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTermioOrganizacional.pdf
- Harris, O. Jeff. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa
- Hernández García, Valentina. y Rojas, Maria. (2011), Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una Industria Farmacéutica. (Tesis de Maestría), Universidad de ICESI, Colombia.
- Herrán Peñafiel, Jorge Wilfrido & Pérez Chamorro, Fausto Javier (2014) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha. (Tesis de pregrado) Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>.
- Hughes, Richard; Ginnett, Robert y Curphy, Gordon (2007). Liderazgo. Quinta Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.

- Koontz, Harold., Weihrich, Heinz., & Cannice, Mark. (2012). *Administracion una Perspectiva Global y Emprearial* (4a ed.). México: Mc Graw Hill Educacion
- Lavanda Reátegui, Diana. (2005). Evaluación del desempeño. Extraído de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>.
- Malisa López, Lilián Fanny. (2012). *El Clima Laboral y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Eléctrica provincial de Cotopaxi. ecuador: Universidad Técnica de Ambato.*
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2006). *Clima organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Salud (2008), *Clima Organizacional: Implementación de la R.M. N° 623-2008/MINSA, “Plan para el estudio del Clima Organizacional 2008-2011” y Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”*.
- Ministerio de Salud (2009), *Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional*. Perú, JWG, Servicios Gráficos EIRL.
- Ministerio de Salud (2018), *Guía Metodológica para la Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas – Administración Central MINSA, Resolución Directoral N° 190-2018-OGGRH/MINSA*
- Mora, Carlos., (2007), *Rendimiento, Desempeño, Alcance*. Venezuela. Consultado el: 30.06.2011. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcancedel-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>
- Ojeda Galindo, R. (2011). *Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral*. México, México.

- Pastrana, Christian. (2013). Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/tipos-motivacionlaboral/>. Consultado el 25 de febrero de 2018.
- Pelaes León, Oswaldo Clemente, (2010), Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónico; Facultad de ciencias Administrativas, Unidad de posgrado; para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas; Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima – Perú.
- Pérez, Fausto. (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincia Pichincha), Quito-Ecuador.
- Pérez Montejo, Anna (2009), Evaluación del Desempeño Laboral. Recuperado el 11 de noviembre de 2016. Obtenido de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>
- Pérez Tenazoa, Néstor y Rivera Cardozo, Pedro (2015) Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana. <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>.
- Rodríguez Reyes, Jesús. (2007). Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación. Tesis para obtener el grado de Lic. en Relaciones Industriales. Universidad de Guanajuato.
- Santos Sánchez, Maily Andrea (2008). La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 168, 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/>
- Sánchez Henríquez, Jorge. & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría (198).

- Sandoval Caraveo, María del Carmen (2004), Concepto y dimensiones del clima organizacional, recuperado el 17 de octubre de 2017; http://www.ceaam.edu.mx/new/ae4/arh/mod_3_lect_3.pdf.
- Sastre Castillo, Miguel Anegl. & Aguilar Pastor, Eva Maria. (2003), Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.
- Stephen P. Robbins. (1995) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2013), Comportamiento Organizacional, Decimoquinta Edición PEARSON, México 2013.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009), Comportamiento organizacional. Decimotercera edición, PEARSON EDUCACIÓN, México 2009.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2013), Comportamiento Organizacional, Decimoquinta Edición PARSON, México.
- Uribe Prado, Jesús Felipe (2015), Clima y ambiente organizacional, trabajo, salud y factores psicosociales 1º Edición – México, D.F. Universidad Autónoma de México: Editorial El Manual Moderno.
- Valera Huesembe, Marita Del Pilar y Garate Aybar, Rudy Alejandro (2014), Clima Institucional y Motivación en los trabajadores de la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Lima, Perú
- Valdés Herrera, Clemente (2016), Motivación, concepto y teorías principales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Velázquez, V. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Recherches En Sciences De Gestion*.

Werther B, William. & Davis, Keith. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4aed.). México: McGraw-Hill.

Williams Rodríguez, Luz Viridiana (2013), “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública”, para obtener el grado de maestría en la Universidad Autónoma de Nuevo León en México.

Werther B, William, Davis, Keith & Guzman Brito, Martha (2013), *Administración de Recursos Humanos – Gestión del Capital Humano, 7ma Edición – Mc Graw Hill Education*.

ANEXO N° 1

V1: Clima Organizacional

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO		ESCALA VALORATIVA				
CLIMA ORGANIZACIONAL							
DIMENSIÓN 1: MOTIVACIÓN							
1	Motivación	¿Los trabajadores gozan del reconocimiento oportuno de la Dirección?	1	2	3	4	5
2		¿La misión o propósito de su institución permite al trabajador se sienta importante por el trabajo realizado?	1	2	3	4	5
3		¿El jefe inmediato lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?	1	2	3	4	5
4		¿La participación predomina entre los trabajadores de su Oficina: se dice sin límites lo que se piensa, sin faltar la línea del respeto?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN							
5	Comunicación	¿Cuando hay que ejecutar un buen clima laboral, cada trabajador de su Oficina expresa con honestidad que puede aportar?	1	2	3	4	5
6		¿La comunicación asertiva es una característica entre los trabajadores de de su Oficina pues todos proponen y ejecutan mejora para un buen clima organizacional?	1	2	3	4	5
7		¿Los jefes en la planificación de un buen clima organizacional escuchan las sugerencias de los trabajadores de su Oficina?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: CAPACITACION							
8	Capacitación	¿A fin de mejorar su conocimiento y destreza laboral se cuenta con programas de capacitación?	1	2	3	4	5
9		¿Participan los trabajadores de su Oficina en los programas de capacitación laboral que brinda su institución?	1	2	3	4	5
10		¿La capacitación que reciben los trabajadores de su Oficina ha tenido impacto en la productividad de su institución y desarrollo profesional?	1	2	3	4	5

Escala Valorativa

RANGO	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

V2: Desempeño Laboral

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO		ESCALA VALORATIVA				
DESEMPEÑO LABORAL							
DIMENSIÓN 1: PRODUCTIVIDAD							
11	Productividad	¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñar eficientemente la calidad de su trabajo en el puesto que actualmente ocupa?	1	2	3	4	5
12		¿La cantidad de trabajo es adecuada permitiendo cumplir con las funciones y objetivos?	1	2	3	4	5
13		¿Considera Ud. que los Beneficios que recibe son equitativos en relación con el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: EFICIENCIA							
14	Eficiencia	¿Durante el proceso de evaluar las competencias del trabajador de su Oficina es considerada su integridad y compromiso en el cumplimiento oportuno de metas?	1	2	3	4	5
15		¿Se siente Usted libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?	1	2	3	4	5
16		¿El resultado de los procesos de evaluación por cada área, permite reconocer las debilidades y la gerencia se involucra en su mejora?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: IDENTIFICACIÓN							
17	Identificación	¿Cuándo el trabajo en equipo ha cumplido las metas establecidas gozan del reconocimiento de parte de la gerencia?	1	2	3	4	5
18		¿La gerencia y las jefaturas elaboran formatos que permiten informar sobre los indicadores a lograr en el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
19		¿Considera que la capacitación que le brindan es la adecuada para el desempeño de sus funciones?	1	2	3	4	5
20		¿Durante los procesos de evaluación de competencias los trabajadores de su Oficina asumen el compromiso de mejorar en sus debilidades; incrementan sus resultados periódicamente?	1	2	3	4	5

Escala Valorativa

RANGO	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5